

# Zarządzanie i Finanse

Journal of Management and Finance



## **Rada Naukowa**

**prof. dr hab. Mirosław Szreder – przewodniczący – Uniwersytet Gdański;**

prof. Wojciech Charemza, University of Leicester;

prof. Halina Frydman, Leonard N. Stern School of Business;

prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa;

Agnieszka Kwapisz, Ph.D., College of Business, Montana State University;

Albert Mnacakanian, Ph.D., Bałtycki Instytut Ekonomiki i Finansów

w Kaliningradzie;

Wojciech Piotrowicz, Ph.D., Saïd Business School;

Sofia Brito Ramos, Ph.D., ISCTE Business School;

prof. Gopichand C. Tikkiwal, Jai Narain Vyas University

## **Redaktor Naczelny**

prof. UG dr hab. Krzysztof Najman

## **Z-ca Redaktora Naczelnego**

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman

## **Redaktorzy językowi**

prof. UG dr hab. Aneta Lewińska (język polski)

David Gagan, M.A. (język angielski)

## **Redaktor statystyczny**

prof. UG dr hab. Anna Zamojska

## **Redaktorzy tematyczni**

prof. UG dr hab. Ewelina Sokołowska, dr Olga Martyniuk (Finanse),

dr Jacek Maślankowski (Informatyka ekonomiczna), dr Sylwia Badowska (Marketing), prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman (Metody ilościowe),

dr Aleksandra Wiercińska (Rachunkowość), prof. UG dr hab. Paweł Antonowicz, prof. UG dr hab. Tomasz Kawka, dr inż. Ewa Malinowska,

dr Marek Rutka, dr Krzysztof Szczepaniak (Zarządzanie)

## **Redaktorzy numeru**

prof. UG dr hab. Jarosław Waśniewski, prof. UG dr hab. Wiesław Golnau

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101

**ISSN 2084-5189**

Wersja drukowana czasopisma ma charakter referencyjny.

W latach 2003–2011 czasopismo ukazywało się pod tytułem

„Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”.

Korekta

Jerzy Toczek

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Druk

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121

tel. 523-13-75, 523-14-49, e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

# SUKCES ORGANIZACJI

Część 1

Przejawy i uwarunkowania

Systemy zarządzania

potencjałem proinnowacyjnym organizacji



## Spis treści

<b>Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek,</b> Studia podyplomowe jako przejaw współpracy nauki i biznesu. Studium przypadku . . . . .	7
<b>Małgorzata Gableta, Szymon Dziuba,</b> Czynniki rozwoju przetwórstwa ekologicznego ze szczególnym uwzględnieniem praktyk zarządczych w młynie . . . . .	17
<b>Łukasz Gaweł,</b> Skazane na sukces? Parametry sukcesu publicznych instytucji kultury . . . . .	27
<b>Grzegorz Krzos, Janusz Kolbusz,</b> Rozwój działalności badawczo-rozwojowej – studium przypadku SISMS Sp. z o.o. i ZPAS S.A. . . . .	37
<b>Stefan Lachiewicz,</b> Rola innowacji w osiąganiu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa . . . . .	49
<b>Anna Lipka,</b> Sukces zespołu performerskiego – próba operacjonalizacji . . . . .	59
<b>Wojciech Machel,</b> Zmiana modelu biznesu jako zmiana strategiczna na przykładzie TIM SA . . . . .	69
<b>Aneta Madyda,</b> Innowacje w polskich przedsiębiorstwach sektora budowlanego . . . . .	83
<b>Zbigniew Malara, Janusz Kroik,</b> Przemiana i adaptacja strategii błękitnego oceanu w małej firmie informatycznej . . . . .	91
<b>Czesław Mesjasz,</b> Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako miara sukcesu przedsiębiorstwa – zalety i wady . . . . .	107
<b>Wioletta Mierzejewska,</b> Czynniki sukcesu kooperacji . . . . .	123
<b>Ewa Miłoszewska-Podrażka,</b> Ewolucja koncepcji tworzenia wartości dla klienta . . . . .	135
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz,</b> Makroekonomiczne tło sukcesu w gospodarce . . . . .	147

---

<b>Katarzyna Plebańczyk</b> , Pierwszy sukces i co dalej? Perspektywa kształtowania się organizacji na przykładzie rynku kultury . . . . .	163
<b>Anna Pluszyńska</b> , Finansowe sukcesy publicznych instytucji kultury w kampaniach crowdfundingowych . . . . .	175
<b>Oksana Senyshyn, Oleksandr Kundytskyj</b> , Application of SWOT-analysis method in forming the organic farming development strategy as a basis of success of the food industry in Ukraine . . . . .	187
<b>Jan Skalik</b> , Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia . . . . .	203
<b>Małgorzata Tyrańska</b> , Klasyfikacja i dobór metod zarządzania portfelem projektów . . . . .	217
<b>Jarosław Waśniewski</b> , Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej . . . . .	235
<b>Andrzej Piotr Wiatrak</b> , Transfer wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia . . . . .	247
<b>Elżbieta Wojnicka-Sycz</b> , Koncepcja i wymiary zintegrowanego planowania rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego . . . . .	257
<b>Anna Wójcik-Karpacz</b> , Wszechobecność organizacyjna orientacji przedsiębiorczej: identyfikacja poziomów i jednostek analizy . . . . .	275
<b>Marcin Żuk, Agnieszka A. Szpitter</b> , Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w Polsce na tle wybranych krajów UE . . . . .	287

**Anna Cierniak-Emerych\***

**Agata Pietroń-Pyszczek\*\***

## **Studia podyplomowe jako przejaw współpracy nauki i biznesu. Studium przypadku**

### **Wstęp**

Wśród priorytetów strategii Europa 2020 wskazuje się zwłaszcza na zagadnienie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Określoną rolę w tym zakresie nadaje się zagadnieniu współpracy nauki i biznesu, uznając ją za jeden z kluczowych stymulatorów innowacyjności gospodarek narodowych. Wskazuje się przy tym, iż w erze postępującej globalizacji i przemian technologicznych zachodzących na arenie międzynarodowej wiele państw europejskich tworzy i implementuje narzędzia wspierające współpracę sektora nauki i biznesu [Czyżewska, 2016, s. 55; Bettin, 2012].

Tymczasem z raportu przygotowanego na zlecenie Komisji Europejskiej wynika, iż w zakresie rozwoju owej współpracy Polska w ostatnich kilku latach plasowała się na jednym z dalszych miejsc w Europie. Pod względem komercjalizacji wyników badań Polska znalazła się na ostatnim miejscu, z wartością 4 (w 7-stopniowej skali) [Davey i inni, 2013]. Nasz kraj znacząco odbiega także od większości państw UE poziomem wskaźników innowacyjności gospodarki. W tych okolicznościach rozwój współpracy nauka – biznes staje się istotny zarówno dla funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw, jak i ośrodków naukowo-badawczych, w tym uczelni wyższych.

W literaturze wskazuje się, iż możemy mieć do czynienia z różnego typu interakcjami nauka – biznes (bezpośrednimi, pośrednimi, formalnymi, nieformalnymi), przynoszącymi obopólne korzyści [Czyżewska, 2016, s. 56].

Jednym z przejawów owej współpracy wartym bliższego przyjrzenia się jest tworzenie i funkcjonowanie studiów podyplomowych. Warto podkreślić, że ta problematyka jak dotychczas nie jest dostatecznie eksponowana i doceniana. Takie spojrzenie na studia podyplomowe nie ma bowiem

---

\* Prof. UE dr hab. inż., Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, aemerych@wp.pl

\*\* Dr, Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, agata.pietron-pyszczek@ue.wroc.pl

swego odzwierciedlenia w literaturze i w badaniach. Zazwyczaj – jeśli w ogóle opisuje się studia podyplomowe – to rozpatrując je jako jedną z form kształcenia ustawicznego. Nie zwraca się uwagi na kształtujące się w wyniku ich uruchamiania relacje biznes – nauka.

Koncentrując się na przejawach współpracy nauki z biznesem, znajdującej wyraz w powoływaniu i funkcjonowaniu studiów podyplomowych, celem opracowania uczyniono ukazanie korzyści oraz barier związanych z omawianą formą współpracy. W części empirycznej artykułu zwrócono uwagę na działania podejmowane w związku z tworzeniem i funkcjonowaniem studiów podyplomowych na Uniwersytecie Ekonomicznym (UE) we Wrocławiu. W sposób szczególny skoncentrowano się przy tym na wyzwaniach omawianej współpracy ujawniających się w związku z prowadzeniem studiów podyplomowych z zakresu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

W części teoretycznej opracowania w procesie badawczym posłużono się studiami literatury przedmiotu. Jednocześnie z uwagi na jakościowy charakter prezentowanego problemu badawczego dotyczącego relacji nauka – biznes kształtującej się w wyniku uruchamiania studiów podyplomowych, do jego rozwiązania w części empirycznej artykułu wybrano metodę opartą o studium przypadku (*case study*)<sup>1</sup>.

## 1. Metodyczne aspekty badań

Rozpatrując wskazane wyżej kwestie, jak już zaznaczono, w opracowaniu:

- dokonano przeglądu literatury przedmiotu,
- zastosowano metodę studium przypadku.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych w większym stopniu skupiono się na dogłębnym zrozumieniu analizowanego zagadnienia niż na analizie zmiennych, co stało się przesłanką wyboru metody studium przypadku. Pozwala ona bowiem na odkrycie tego, co wyniki badania ilościowego mogą jedynie sugerować [Yin, 2009, za: Wójcik, 2013, s. 17–22]. R.K. Yin wskazuje na zasadność w jego opinii użycia metody studium przypadku w celu znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego dane zjawisko występuje [Yin, 2009, s. 8]. Autor ten podziela przy tym pogląd, iż analiza studium przypadku ma sens m.in. wtedy, gdy zjawisko jest badane w warunkach naturalnych, badania są na poziomie eksploracji obszaru wiedzy, nie dokonuje się manipulacji obiektem. Warto tutaj również dodać, iż w literaturze wskazuje się, że wybór przypadku powinien spełnić zamierzone cele badania, czyli przypadek powinien być wyjątkowy lub typowy [Wójcik, 2013, s. 21].

<sup>1</sup> Szerzej opis metod badawczych przedstawiono w części 1 artykułu.



W ramach tak przeprowadzonych badań informacje zebrano poprzez użycie wywiadów swobodnych przeprowadzonych w latach 2013–2017 z uczestnikami studiów podyplomowych „Bezpieczeństwo i higiena pracy” funkcjonujących na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz z przedstawicielami kadry kierowniczej przedsiębiorstw, z których rekrutowali się słuchacze tych studiów podyplomowych. Dotyczyło to tych przedsiębiorstw i słuchaczy studiów, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu. Chodziło tutaj o przedsiębiorstwa, które skierowały swoich pracowników na wskazane studia. Ponadto przeprowadzono wywiady swobodne z przedstawicielami biznesu oraz pracownikami naukowymi stanowiącymi kadrę dydaktyczną wskazanych studiów podyplomowych. Dodatkowo informacje zbierano poprzez analizę dokumentacji wewnętrznej przedmiotowych studiów oraz w procesie obserwacji uczestniczącej<sup>2</sup>. W tym miejscu warto również zaznaczyć, iż studia podyplomowe „Bezpieczeństwo i higiena pracy” cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem słuchaczy. Aktualnie trwa nabór na ich IX edycję, a corocznie uczestniczy w nich ponad 70 słuchaczy.

## **2. Przejawy nawiązywania współpracy nauki z biznesem**

Współczesne organizacje, działając w warunkach wciąż wzrastającej konkurencji, coraz częściej zmuszone są do budowania tzw. osi zarządzania opartej na triadzie wartości: informacja – wiedza – kreatywność [Morawski, 2003, s. 11 i nast.; Grudzewski, Hejduk, 2002, s. 13]. Szczególną rolę w konstruowaniu owej triady mogą i powinny odgrywać relacje zachodzące pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w rzeczywistości gospodarczej. Chodzi tutaj nie tylko o relacje zachodzące między przedsiębiorstwami, ale także o relacje z podmiotami tzw. otoczenia okołobiznesowego, w tym zwłaszcza o współpracę z różnego rodzaju instytucjami naukowymi [Arvanitis, Woerter, 2015].

Pozyskiwanie wiedzy niezbędnej do prowadzenia biznesu, w tym wiedzy wspomagającej rozwiązywanie problemów ujawniających się w sferze zarządzania, coraz częściej określane jest mianem podstawy współczesnej przedsiębiorczości, a przy tym wzrostu innowacyjności. W kontekście wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw konieczne jest jednak podejmowanie działań sprzyjających podnoszeniu jakości kształcenia m.in. na uczelniach wyższych [Sadowski, Andrzejczyk, 2018]. Tylko wówczas możliwe będzie zapewnienie przedsiębiorstwom odpowiedniego potencjału ludzkiego, charakteryzującego się wymaganym poziomem innowacyjności.

<sup>2</sup> Autorki artykułu prowadzą zajęcia dydaktyczne na wskazanych studiach, a jedna ze współauterek pełni funkcję kierownika tych studiów.

Transfer wiedzy w relacjach nauka – biznes ma więc charakter dwukierunkowy. Przedsiębiorstwa, stając się partnerami uniwersytetów, mają dostęp do najnowszych osiągnięć naukowych. Przedstawiciele świata nauki poprzez współpracę z biznesem osiągają także określone korzyści. Zyskują nie tylko możliwości podnoszenia jakości kształcenia, ale też realne obiekty badań, cenny materiał empiryczny, czy też „miejsce” komercjalizacji wyników badań naukowych itp.

Niezbędne jest więc oferowanie różnorodnych, opartych na współpracy nauki i biznesu, sposobów i form transferu wiedzy, pobudzania kreatywności i innowacyjności zarówno wśród przedstawicieli biznesu, jak i nauki.

Współpraca między przedsiębiorstwami a światem nauki, w tym m.in. instytucjami naukowymi, szkołami wyższymi, centrami badawczymi, samodzielnymi laboratoriami, może odbywać się w sposób zróżnicowany. Warto tutaj wskazać np. na [Bromski, 2013, s. 15–16; Hayder, Lubynsky, 2017; Korniejenko, 2010, s. 150–151]:

- zamówienia na realizację prac badawczo-rozwojowych (badania zlecone),
- współpracę w ramach wspólnych inicjatyw badawczych,
- tworzenie firm typu spin-off i spin-out,
- obrót patentami, licencjami, know-how,
- praktyki studenckie, w wyniku których – we współpracy z naukowcami – rozwiązywane są problemy ujawnione w przedsiębiorstwach,
- praktyki i staże zawodowe pracowników naukowych w przedsiębiorstwach,
- rozwój systemów i struktur sieciowych, np. klastrów, w skład których wchodzi jednostki badawczo-rozwojowe i przedsiębiorstwa,
- szkolenia przeprowadzane przez pracowników naukowo-dydaktycznych na rzecz przedstawicieli biznesu,
- studia podyplomowe kierowane przez uczelnie do przedstawicieli praktyki gospodarczej.

Decyzje o wyborze przez przedstawicieli przedsiębiorstw któregoś ze wskazanych wyżej sposobów współpracy ze światem nauki, jak i decyzje ośrodków naukowych dotyczące wyboru formy współpracy z biznesem wymagają, jak się wydaje, w pierwszej kolejności rozpoznania rodzajów problemów, w których rozwiązaniu pomocna powinna okazać się owa współpraca.

Zwłaszcza te przedsiębiorstwa, których przewaga konkurencyjna ma być budowana w oparciu o kapitał intelektualny, powinny przykładać szczególną uwagę do stałego poszerzania wiedzy i doskonalenia umiejętności swoich pracowników. Nie negując walorów innych form współpracy

nauka – biznes, warto bliżej przyjrzeć się ostatniej spośród wymienionych, tj. studiom podyplomowym.

Ogólnym celem tej formy edukacji jest rozszerzenie bądź uaktualnienie wiedzy i umiejętności na poziomie wyższym. W myśl ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym studia podyplomowe są formą kształcenia inną niż studia wyższe i studia doktoranckie, przeznaczoną dla osób legitymujących się wyższym wykształceniem [ustawa, 2005, art. 2].

Współpraca nauki i biznesu za pośrednictwem studiów podyplomowych może przyjmować kilka postaci; przejawia się ona najczęściej tym, że:

- uczelnie organizują studia podyplomowe tzw. dedykowane, tj. stanowiące odpowiedź na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa i/lub grupy przedsiębiorstw, a jednocześnie także tzw. studia otwarte, stanowiące ofertę zarówno dla osób czynnych zawodowo, jak i osób niebędących aktywnymi zawodowo,
- uczelnie korzystają z fachowej wiedzy, doświadczenia przedstawicieli przedsiębiorstw, włączając ich do grona dydaktyków prowadzących zajęcia,
- przedstawiciele praktyki stanowią grupę swego rodzaju ekspertów wyrażających opinie na temat kierunku, programu studiów, efektów kształcenia, które powinni zrealizować słuchacze studiów podyplomowych.

W ostatnich 15 latach obserwuje się w Polsce wzrastające zainteresowanie tą postacią kształcenia ustawicznego. Studia podyplomowe realizowane są zazwyczaj w cyklu rocznym, można więc stwierdzić, że jest to segment rynku edukacji porównywalny ze studiami niestacjonarnymi [Kujawska, Szuwarzyński, 2009]. Dokonując przeglądu literatury, stwierdzono, iż brakuje opracowań rozpatrujących tę formę kształcenia w kategoriach współpracy nauka – biznes. Dlatego też podjęto próbę zilustrowania omawianego problemu z wykorzystaniem własnych badań empirycznych.

### **3. Studia podyplomowe z zakresu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na UE we Wrocławiu jako przykład współpracy nauka – biznes**

W przeprowadzonych badaniach empirycznych, jak wskazano wyżej, odniesiono się do korzyści oraz ograniczeń dotyczących współpracy nauka – biznes ujawniających się w związku z funkcjonowaniem na UE we Wrocławiu studiów podyplomowych. Uwagę skoncentrowano na studiach podyplomowych „Bezpieczeństwo i higiena pracy”.

Zmiany w ustawodawstwie polskim dotyczące poziomu kwalifikacji pracowników służby bhp, warunkujące obejmowanie określonych stanowisk w ramach tej służby, przyczyniły się – jak dowodzi obserwacja

praktyki – do znacznego wzrostu zainteresowania uzyskiwaniem kwalifikacji w ramach studiów podyplomowych w zakresie zarządzania bhp. Chodzi tutaj w szczególności o pozyskiwanie kwalifikacji wymaganych do pełnienia funkcji starszego inspektora ds. bhp, a w dalszej perspektywie specjalisty ds. bhp i starszego specjalisty ds. bhp.

Mając na uwadze cel niniejszego opracowania, warto wskazać, iż w trakcie wywiadów pogłębionych zarówno słuchacze, jak i przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw, z których rekrutowali się słuchacze, podkreślali znaczącą rolę, jaką owe studia mogą odegrać w rzetelnym przygotowaniu pracowników służby bhp pod względem ich szeroko rozumianych kompetencji. Jednocześnie podkreślano, iż tego rodzaju studia stanowią nie tylko źródło wiedzy, ale też platformę doskonalenia umiejętności praktycznych pracowników służby bhp.

Nawiązując bezpośrednio do celu artykułu, stwierdzono, że w opinii wszystkich objętych badaniami respondentów studia te są:

- bardzo dobrą przestrzenią wymiany informacji dotyczących badań naukowych prowadzonych nad nowymi rozwiązaniami, które można zastosować w przedsiębiorstwach na rzecz doskonalenia warunków pracy,
- miejscem podejmowania prób rozwiązywania problemów z zakresu bhp ujawniających się w praktyce gospodarczej.

Dodatkowo, jak wynika z przeprowadzanych wywiadów, absolwenci tych studiów są poszukiwanymi kandydatami do pracy w służbach bhp.

Z punktu widzenia pracowników naukowych, co naturalne, studia podyplomowe dają możliwość wymiany informacji ze słuchaczami, będącymi często aktywnymi zawodowo pracownikami służby bhp, jak i praktykami zatrudnianymi w roli wykładowców. Może to inspirować do poszukiwania nowych obszarów badań dotyczących warunków pracy i jej bezpieczeństwa.

Warto podkreślić, iż w kilku przypadkach, co stwierdzono w wyniku przeprowadzonych wywiadów, jak też analizy udostępnionej dokumentacji, relacje nawiązane w trakcie studiów podyplomowych przyczyniły się do podpisania przez przedstawicieli przedsiębiorstw listów intencyjnych z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Zaowocowało to m.in.:

- podjęciem konkretnych badań naukowych,
- poszerzeniem oferty praktyk dla studentów,
- pozyskaniem doświadczonych praktyków w charakterze wykładowców.

Przeprowadzone badania, w tym zwłaszcza wywiady swobodne, ujawniły również pewne ograniczenia dotyczące spożytkowania studiów podyplomowych jako aktywnej formy współpracy nauka – biznes. Chodzi

tutaj zwłaszcza o aspekty natury mentalnej. W dalszym ciągu nie wszyscy pracodawcy, ale i słuchacze studiów podyplomowych, dostrzegają szerokie możliwości współpracy, jaką można nawiązać w omawiany sposób. Studia podyplomowe postrzegają bowiem wciąż jako kolejny etap kształcenia, po którym otrzymuje się głównie wiedzę teoretyczną. Niwelowanie takich postaw wymaga zmian o charakterze kulturowym, kreowania nowego spojrzenia na szkolnictwo wyższe, a w szczególności popularyzowania w jeszcze większym zakresie wartości, jaką jest pogłębianie współpracy nauka – biznes w różnych postaciach na rzecz budowania nowoczesnej gospodarki za sprawą podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw oraz ośrodków naukowych.

## **Zakończenie**

Zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje, jak i potrzeba minimalizowania wykluczeń spowodowanych niedostosowaniem kompetencji społeczeństwa do potrzeb rynku pracy sprzyjają nadawaniu określonej rangi współpracy nauki i biznesu właśnie w formie studiów podyplomowych. Jako aktywni uczestnicy rynku pracy przedstawiciele przedsiębiorstw stanowią nieocenione źródło wiedzy na temat oczekiwań pracodawców względem pracowników. To z kolei ma wpływ na kształtowanie programów nauczania i tworzenie ofert studiów podyplomowych przystających do potrzeb rynkowych. Owe oferty stają się więc bardziej atrakcyjne z punktu widzenia oczekiwań obecnych lub przyszłych pracodawców. Jednocześnie przedstawiciele biznesu uznawani są coraz częściej za ekspertów, którzy, aktywnie uczestnicząc w procesie dydaktycznym, mogą wspierać swoją wiedzą praktyczną wykładowców akademickich. Z perspektywy przedsiębiorstwa absolwenci studiów podyplomowych powinni więc stanowić grupę pracowników odznaczających się konkretnymi kompetencjami, jakich oczekują od nich pracodawcy. Jednocześnie wykładowcy-naukowcy mogą i powinni stanowić kadrę aktywnie uczestniczącą w rozpoznawaniu i realizacji projektów badawczych ukierunkowanych na potrzeby nauki i praktyki gospodarczej. W Polsce takie myślenie wpisuje się w założenia ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Nie liczy się już bowiem jedynie sam proces nauczania – istotne są jego efekty w postaci wdrażania wyników badań naukowych oraz lepszego przygotowywania studentów do przyszłej pracy [Różański, 2013, s. 23].

Należy mieć jednak świadomość, że urzeczywistnienie potencjalnych korzyści ma jednak pewne ograniczenia, np. te natury formalnej. Zgodnie z krajowym prawodawstwem studia podyplomowe powinny pozostawać w obszarze zainteresowań kierunku studiów danego wydziału, czyli nie każda uczelnia i nie każdy wydział może np. otworzyć studia

podyplomowe o profilu inżynierskim, prawniczym, pedagogicznym itp. W kategoriach ograniczeń należy rozpatrywać także i to, że:

- nie zawsze praktycy doceniają tę formę współpracy, uznając, że jest to kolejny etap studiów akademickich, niemających wiele wspólnego z rzeczywistością gospodarczą, a raczej stanowiących podstawę uzyskania kolejnego formalnego dokumentu do CV;
- studia podyplomowe są płatne i trwają zazwyczaj dwa semestry, nie wszyscy pracodawcy chcą na tak długo oddelegowywać pracowników na studia i ponosić związane z tym koszty;
- nie każdy praktyk jest dobrym dydaktykiem, co może ograniczać jakość i skuteczność przekazu posiadanej wiedzy,
- nie każdy naukowiec ma umiejętności niezbędne do współpracy z biznesem, zwłaszcza umiejętności związane z szybkim reagowaniem na zmieniające się wyzwania rynkowe i związaną z tym koniecznością modyfikacji prowadzonych prac badawczych,
- nie każdy praktyk rozumie istotę i uwarunkowania prowadzenia badań naukowych sprzyjających w dłuższej perspektywie wdrażaniu skutecznych rozwiązań w świecie biznesu.

Wskazane ograniczenia, jak się wydaje, mogą i powinny stanowić pretekst do podejmowania dalszych, pogłębionych badań w omawianym obszarze współpracy nauki z biznesem.

## Literatura

- Arvanitis S., Woerter M. (2015), *Exploration or exploitation of knowledge from universities: does it make a difference?*, „Economics of Innovation and New Technology”, Vol. 24, No. 6.
- Bettin L.L. (2012), *Włochy: współpraca nauki i biznesu*, <http://www.sciencenetwork.eu/wlochywspolpraca-nauki-i-biznesu,20,64.html>, dostęp: 31.07.2018.
- Bromski K. (red.) (2013), *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, PARP, Warszawa.
- Czyżewska D. (2016), *Cele i narzędzia współpracy nauka-biznes w dokumentach strategicznych UE i Polski*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 271.
- Davey T., Galan-Muros V., Meerman A., Kusio T. (2013), *The State of University-business Cooperation in Poland*, Science-to-Business Marketing research Centre - apprimo-UIIN, [https://www.researchgate.net/publication/259591123\\_State\\_of\\_University-Business\\_Cooperation\\_UBC\\_in\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/259591123_State_of_University-Business_Cooperation_UBC_in_Poland), dostęp: 10.02.2018.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, w: W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa.

- Hayder Ch. S., Lubynsky R. (2017), *Who is the academic entrepreneur? The role of graduate students in the development of university spinoffs*, „The Journal of Technology Transfer”, Vol. 42, No. 6.
- Korniejenko K. (2010), *Możliwości dofinansowania transferu technologii i wiedzy naukowo-technicznej z jednostek naukowo-badawczych do sektora MSP w Polsce*, w: M. Kuczmarska, I. Pietryka (red.), *Problemy Gospodarki Światowej*, PTE, Toruń.
- Kujawska J., Szuwarzyński A. (2009), *Studia podyplomowe w świetle zaleceń Europejskich Ram Kwalifikacji*, „E-mentor”, nr 5 (32), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/698>, dostęp: 28.03.2018.
- Morawski M. (2003), *Zarządzanie pracownikami wiedzy – dylematy i perspektywy*, w: L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawlik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków.
- Różański J. (red.) (2013), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wyd. Biblioteka, Łódź.
- Sadowski A., Andrzejczyk A. (2018), *Współpraca Instytucji Otoczenia Biznesu i uczelni wyższych w obszarze edukacji przedsiębiorczej*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2183 z późn. zm.
- Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor”, nr 1(48).
- Yin R.K. (2009), *Case study research: design and methods (4th Ed.)*, Sage, Thousand Oask.

## Streszczenie

Współpraca między sferą nauki i biznesu jest postrzegana w kategoriach jednego z zasadniczych czynników rozwoju gospodarki. Mając to na uwadze, w artykule przedstawiono argumenty przemawiające za jej podejmowaniem, koncentrując się w szczególności na współpracy znajdującej wyraz w powoływaniu i funkcjonowaniu studiów podyplomowych. Omówiono potencjalne korzyści dla obu współpracujących stron. Starano się przy tym zasygnalizować wyzwania, jakie stoją przed naukowcami oraz przedstawicielami świata biznesu rozważającymi podjęcie wskazanej formy współpracy. W części empirycznej artykułu zwrócono uwagę w szczególności na działania podejmowane w związku z tworzeniem i funkcjonowaniem studiów podyplomowych z zakresu bhp na UE we Wrocławiu.

## Słowa kluczowe

transfer wiedzy, uczelnie, przedsiębiorczość, innowacyjność

## Postgraduate studies as a manifestation of science-business cooperation. Case study (Summary)

Cooperation between the sphere of science and business is perceived in terms of one of the fundamental factors of economic development. With this in mind, the article presents arguments for its adoption, focusing in particular on cooperation that is reflected in the creation and functioning of post-graduate studies.

Potential benefits for both cooperating parties were discussed. At the same time, efforts were made to signal the challenges faced by scientists and representatives of the business world considering taking up the indicated form of cooperation. In the empirical part of the article, attention is paid in particular to the activities undertaken in connection with the creation and functioning of postgraduate studies in the field of occupational health and safety in the EU in Wrocław.

**Keywords**

knowledge transfer, universities, entrepreneurship, innovation



**Małgorzata Gableta\***

**Szymon Dziuba\*\***

## **Czynniki rozwoju przetwórstwa ekologicznego ze szczególnym uwzględnieniem praktyk zarządczych w młynie**

### **Wstęp**

Zdrowy sposób odżywiania się zapewniają ekologiczne produkty żywnościowe, których cechy, sposób wytwarzania w nieskażonych środowiskach oraz zwracanie szczególnej uwagi na warunki dystrybucji gwarantują nabywcom w pełni bezpieczną żywność. W definicjach żywności ekologicznej autorzy wyszczególniają jej atuty, podkreślając m.in., że są to produkty roślinne i zwierzęce pochodzące z gospodarstw stosujących wyłącznie naturalne metody produkcji [Dolina..., 2013], spełniające warunki i kryteria realizacji produkcji ekologicznej, potwierdzone atestem ich pochodzenia [Ciepielewska, 2015, s. 5–20]. Cechą szczególną tego rodzaju produktów jest wysoka jakość, zagwarantowana użyciem do produkcji odpowiednich surowców, stosowaniem wymaganych technologii przetwarzania, warunków przechowywania i dystrybucji. Okoliczności te istotnie wpływają na rosnącą popularność tego rodzaju żywności [Voinea, 2011, s. 127–138].

Do największych rynków produktów ekologicznych w Europie należą Niemcy, gdzie sprzedaż detaliczna w roku 2014 wyniosła 7,9 mld euro, a następnie Francja (4,8 mld euro) oraz Wielka Brytania (2,3 mld euro). Na produkty ekologiczne najwięcej wydają mieszkańcy Szwajcarii (221 euro na osobę), Luksemburga (164 euro) oraz Danii (162 euro) [FIBL, IFOAM, 2016, s. 214, 216]. W Polsce w roku 2015 wydatki te szacowano na około 5 euro na osobę [Strużyna, 2015, s. 32]. Można stwierdzić, że rynek krajowy żywności ekologicznej jest rynkiem rozwijającym się. Jego wartość określa się na poziomie około 800 mln zł [Drewnowska, 2016]. Wiąże się to ze wzrostem świadomości konsumentów odnośnie do relacji pomiędzy stylem życia i żywienia a dobrym zdrowiem i samopoczuciem. Rosnące oczekiwania konsumentów w tym zakresie stymulują nie tylko produkcję

---

\* Prof. dr hab. inż., Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, małgorzata.gableta@ue.wroc.pl

\*\* Dr inż., Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, szymon.dziuba@ue.wroc.pl

pierwotną, ale także powstawanie w Polsce wyspecjalizowanych przetwórci ekologicznych. Zmiany te niejako nadążają za zmianami na Zachodzie, gdzie od dawna zaznacza się dynamiczny rozwój tych przetwórci [Grzybowska-Brzezińska, Rudzewicz, 2015, s. 314].

Celem opracowania jest rozpoznanie zasadniczych uwarunkowań rozwoju przetwórstwa ekologicznego. Skoncentrowano się głównie na aktualnym ustawodawstwie z tego zakresu oraz obowiązujących instrumentach finansowych. Przywołując przypadek młyna ekologicznego, szczególnej analizie poddano jego sferę personalną, eksponując przy tym problem formowania praktyk zarządczych na użytek realizacji strategii rozwoju tego młyna.

W badaniach posłużono się danymi statystycznymi GUS, wykorzystując jednocześnie metodę case study, odnosząc się do młyna średniej wielkości. Posiłkowano się materiałami pochodzącymi z ewidencji oraz informacjami uzyskanymi w trakcie kilkunastu wywiadów swobodnych przeprowadzonych w 2018 r. z kierownictwem wszystkich szczebli zarządzania oraz obserwacjami uczestniczącymi. Wykorzystano także wyniki badań cudzych, prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz w określonych programach i raportach.

## **1. Podstawowe uwarunkowania rozwoju produkcji żywności ekologicznej**

Wpływ na rozwój produkcji żywności ekologicznej – oprócz rosnącego popytu na tę żywność – mają przede wszystkim [Śmiechowska, 2011, s. 477–488]:

- akty prawne obowiązujące przedsiębiorstwa,
- edukacja konsumentów dotycząca roli ekożywności w procesie żywienia,
- skuteczność mechanizmów wsparcia ekonomicznego,
- proekologiczna orientacja przedsiębiorstw branż spożywczych.

Spośród wskazanych uwarunkowań trzy pierwsze nawiązują do uwarunkowań zewnętrznych, co znajduje dość szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Ostatni ze wskazanych warunków powiązany jest z systemem zarządzania danego przedsiębiorstwa, a zatem z wartościami i zasadami, na które ukierunkowane jest funkcjonowanie danej organizacji. Objawia się to m.in. poprzez postawy kadry zarządzającej jak i pozostałych pracobiorców.

Za podstawowe kryterium decydujące o jakości żywności ekologicznej uznaje się przestrzeganie wymagań i zasad zawartych w obowiązujących aktach prawnych. Główny nacisk kładzie się na sposób i warunki, w jakich produkowana jest żywność zarówno pochodzenia roślinnego, jak

i zwierzęcego. Akty prawne regulują prowadzenie omawianej działalności na poziomie wspólnotowym i krajowym. Kładzie się w nich duży nacisk na system kontroli, przenosząc odpowiedzialność za wiarygodność produktu ekologicznego na producenta. Cały proces produkcyjny podlega ocenie jednostki certyfikującej.

Najważniejszym aktem prawnym obowiązującym w Unii Europejskiej jest rozporządzenie Rady nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych [rozporządzenie 834/2007, 2007]. Rozporządzenie to zawiera istotne informacje na temat zasad ekologicznego chowu zwierząt, wykorzystywania nowych technik produkcji, utrzymania zaufania konsumentów oraz kryteriów dla przetwórstwa. Wydano też rozporządzenia, m.in. rozporządzenie Komisji (UE) 271/2010 z dnia 24 marca 2010 r. [rozporządzenie 271/2010, 2010], wprowadzające od 1 lipca 2010 r. unijne logo produkcji ekologicznej, tzw. „Euro-liść”. Z dniem 1 lipca 2012 r. wprowadzono obowiązek jego umieszczenia na opakowaniach produktów ekologicznych, wyprodukowanych przez producentów i dystrybutorów państw członkowskich.

Europejskie logo żywności ekologicznej daje konsumentom pewność co do pochodzenia i jakości kupowanej przez nich żywności. Obecność tego logo na dowolnym produkcie spożywczym oznacza zgodność danego wyrobu z wymaganiami określonymi w rozporządzeniach UE w sprawie rolnictwa ekologicznego [Kieljan, 2011, s. 36], czy też krajowej ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym [ustawa, 2009]. Przetwórstwo ekologiczne opiera się bowiem na wykorzystaniu surowców pochodzących z tego rolnictwa.

Należy podkreślić, że przetwórnictwo ekologiczne, podobnie jak przetwórnictwo konwencjonalne, muszą spełniać wszystkie wymagania sanitarne i techniczne zawarte w odpowiednich przepisach dotyczących prowadzenia produkcji artykułów spożywczych. Chodzi głównie o rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Nr 178/2002 z dnia 28 stycznia 2002 r., czy też ustawę z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia [ustawa, 2006]. Respektowanie obowiązujących regulacji prawnych wpływa na wiarygodność danego przedsiębiorstwa, decydując w ten sposób o jego rozwoju.

Jak podkreślano, krajowy rynek produktów ekologicznych dopiero się kształtuje. Zachodzą na nim dynamiczne zmiany, które wymuszają, w różnych obszarach działalności danego przedsiębiorstwa, podejmowanie określonych działań dla wzrostu jego konkurencyjności. Dotyczy to w dużej mierze wizerunku przejawiającego się m.in. poprzez wiarygodność dotyczącą spełniania – w ujęciu kompleksowym – wymagań konsumentów dotyczących wytwarzanej ekożywności.

Owym wymaganiom sprzyja prowadzenie systematycznej edukacji ekologicznej skutkującej zmianami w sferze produkcji i konsumpcji omawianej żywności. Nauczanie i wychowywanie ekologiczne, zwłaszcza w szkołach podstawowych i średnich, ma decydujące znaczenie w kształtowaniu świadomości ekologicznej człowieka – przyszłego konsumenta [Śmiechowska, 2011, s. 477–488].

Przeprowadzone analizy wskazują, że do 2020 r. liczba konsumentów żywności ekologicznej wzrośnie nawet o połowę. Działania przewidziane w Ramowym Planie Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego w Polsce w latach 2014–2020 wspomagają osiągnięcie celów wyznaczonych w ramach Europejskiego Funduszu na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Następuje to głównie poprzez wspieranie przepływu wiedzy i innowacji do rolnictwa, zwiększanie rentowności gospodarstw, promowanie dobrostanu zwierząt, „przechodzenie” na gospodarkę niskoemisyjną, jak i pomoc w organizacji łańcucha dostaw żywności, w tym przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych [MRiRW, 2014].

Istotnym elementem kształtującym dynamiczny rozwój przetwórstwa ekologicznego są także mechanizmy wsparcia ekonomicznego, wyszczególnione we wskazanym wyżej Ramowym Planie Działań dla Żywności i Rolnictwa Ekologicznego. Chodzi o rozwój produkcji ekologicznej, stymulowany poprzez możliwość jego finansowania w ramach dostępnych środków europejskich i krajowych. Wiąże się to z budową sieci lokalnych powiązań producentów ekologicznych, jak i poszerzenia asortymentu i ilości wytwarzanych produktów ekologicznych. W realizacji tego zadania zasadne jest korzystanie ze środków przeznaczonych do wykorzystania w ramach działań określonych pod hasłami: „Rozwój gospodarstw i działalności gospodarczej” oraz „Inwestycje w środki trwałe”, a w tym „Modernizacja gospodarstw rolnych” oraz „Przetwórstwo i marketing produktów rolnych” [MRiRW, 2014].

Rozwój przedsiębiorstw ekologicznych wiąże się także z przyjętą w ich obrębie orientacją w zarządzaniu [Lichtarski, 2015, s. 14]. Orientacja ta stanowi ważną podstawę formowania tzw. praktyk zarządzania, nacechowanych nie tylko odrębnością przedmiotu działalności danego przedsiębiorstwa, ale stanem jego sfery personalnej, a w tym potencjału ludzkiego.

## **2. Przypadek młyna ekologicznego – w kierunku realizacji strategii jego rozwoju**

Lokalizacja analizowanego młyna w Wielkopolsce nie jest przypadkowa. Chodzi bowiem o bliskość zaplecza surowcowego w postaci dużych gospodarstw, wyspecjalizowanych w produkcji zbóż. Oprócz produkcji ekologicznej prowadzone jest tutaj równoległe przetwórstwo konwencjonalne.

Z tego powodu ów młyn podlega szczegółowej kontroli zewnętrznej, ale i wewnętrznej, dla wyeliminowania „krzyżowania się” produktu ekologicznego z konwencjonalnym. W związku z tym w procesie produkcji stosuje się następujące zasady:

- w sytuacji gdy produkcja odbywa się na tych samych maszynach i urządzeniach, produkty ekologiczne wytwarza się w wyraźnie określonym czasie, tak by całkowicie odseparować skutki działań wykonywanych w odniesieniu do produktów nieekologicznych,
- prowadzenie przetwórstwa wyłącznie po odpowiednim oczyszczeniu parku maszynowego,
- odseparowanie przechowywania surowców oraz produktów ekologicznych i nieekologicznych,
- zapewnienie jasnego rozpoznania poszczególnych partii danej produkcji ekologicznej dla uniknięcia pomyłek związanych z mieszaniami się z produktami nieekologicznymi,
- przekazywanie uaktualnionego rejestru wszystkich działań w procesie produkcji ekologicznej do jednostki certyfikującej.

Spełnienie wysokich wymagań jakościowych klientów wymaga dodatkowo importu zbóż charakteryzujących się specyficznymi parametrami. Wysokiej klasy surowiec, w połączeniu z nowoczesnym parkiem maszynowym, gwarantuje odpowiednią jakość poszczególnych typów mąk standardowych oraz mąk paczkowanych, sprzedawanych na rynku detalicznym.

Badane przedsiębiorstwo wyspecjalizowało się w produkcji mąk niszowych, o zindywidualizowanym przeznaczeniu, takich jak np. mąki tostowe, mąki przeznaczone na bagietki czy kajzerki. Mąki te wpływają na przyspieszenie procesów produkcyjnych, przyczyniając się do utrzymywania wypieków na wysokim poziomie jakościowym. Są one parametrycznie dostosowane do potrzeb piekarzy i cukierników, co przekłada się na eliminację różnego rodzaju polepszaczy technologicznych. Dla każdego rodzaju mąki specjalnej przygotowuje się mieszanki zbóż, wychodząc naprzeciw wymaganiom stawianym przez klienta.

Wyrób ekologiczny wymaga specjalnej produkcji, a ponadto podlega indywidualnemu nadzorowi przez pracowników laboratorium. Warto również zwrócić uwagę na wymagania klientów co do sposobu pakowania mąki oraz środka jej transportu. Piekarniom wyposażonym w silosy dostarcza się mąkę luzem – w mąkowozach. Dla innych odbiorców mąkę pakuje się w worki lub w torebki o różnych gramaturach, w nawiązaniu do określonych życzeń.

Osiąganie odpowiednich parametrów ekologicznych omawianych produktów oraz spełnianie coraz większych oczekiwań klientów w tym zakresie wymaga m.in. dysponowania odpowiednim potencjałem ludzkim,

a przede wszystkim prowadzenia polityki personalnej stymulującej proekologiczne myślenie pracowników. Warto przy tym pamiętać, że procesy myślenia, a zatem i postępowania, skażone są kategorią interesów. Wyraża się to poprzez pytania: co będę z tego miał?, czy też: czego oczekuję w zamian za podporządkowanie i współudział w realizacji celów przedsiębiorstwa? [Bielski, 2002, s. 51–52]. Odpowiedzi na te pytania ujawniają poziom poczucia interesu pracowników. Pozwalają im bowiem ocenić szanse na urzeczywistnienie swoich oczekiwań związanych z pracą w danej jednostce gospodarczej oraz korzystność podejmowanych w niej działań [Gableta, 2015, s. 104].

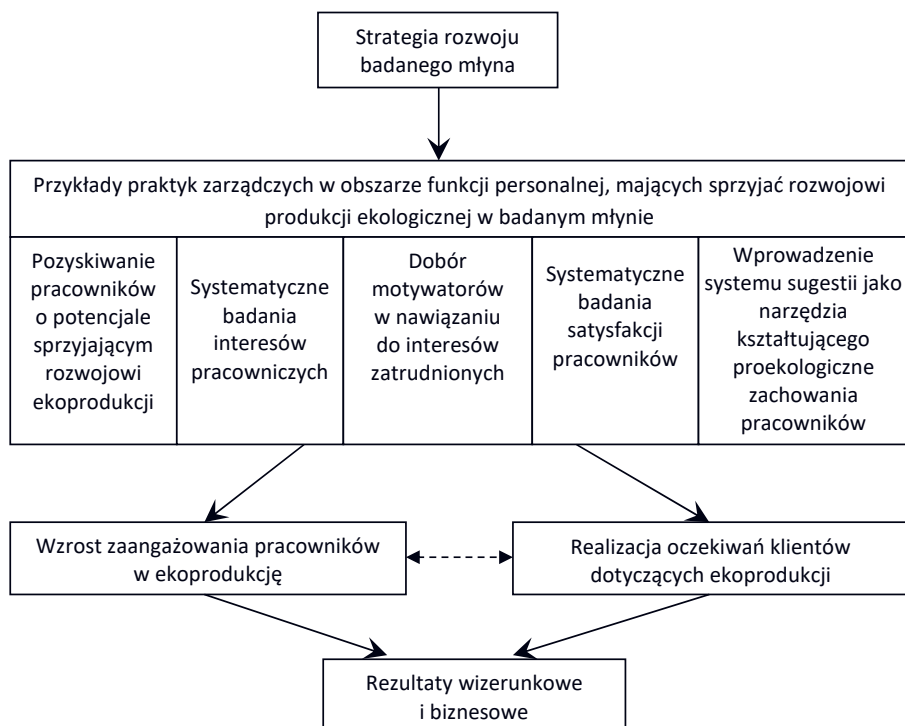
Nie wszystko co jest dobre dla przedsiębiorstwa sprzyja interesom pracowników. W praktyce zaznaczają się sprzeczności pomiędzy interesami pracodawców i pracobiorców. Forsowanie na siłę – tak jak to odnotowano w badanym młynie – postaw proekologicznych nie sprzyja kształtowaniu odpowiednich relacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami, a w tym integracji sfery biznesowej ze sferą personalną. Niezbędna jest przy tym szczególna troska kierownictwa o wzrost zaangażowania pracowników w pracę i organizację, dla osiągnięcia pożądaných rezultatów wizerunkowych i finansowych, stanowiących swoisty rezultat stymulowania proekologicznych zachowań pracowników. Owa troska powinna się wiązać z oferowaniem im określonych, zadowalających ich rekompensat. Skuteczność tych rekompensat wymaga podejmowania działań na rzecz respektowania ich interesów [Gableta, 2012, s. 53–88]. Na rysunku 1 znajduje to odzwierciedlenie w postaci propozycji określonych praktyk zarządczych w obszarze personalnym.

U źródeł zachowań innowacyjnych pracowników (*Innovative Work Behavior*) [Yuan, Woodman, 2010, s. 323–342] w omawianej sferze – którym w szczególności sprzyja wskazana na rys. 1 praktyka wykorzystywania systemu sugestii – leżą interesy [Dziuba, Cierniak-Emerych, 2017, s. 77–88]. Ich realizacja wymaga także podejmowania pozostałych praktyk wskazanych na rysunku 1.

Mądre kształtowanie i wykorzystanie potencjału pracowników, zatrudnionych w związku z ich wiedzą i umiejętnościami związanymi z ekoprodukcją, można uznać – w sytuacji niedostatków w obszarze zasobów rzeczowych i finansowych badanego przedsiębiorstwa – za jeden z bardzo ważnych celów w ramach strategii rozwoju. Jego realizacja pozostaje jednakże w dużej mierze pod wpływem sytuacji na lokalnym rynku pracy, nacechowanej niską podażą kandydatów do pracy. W tej sytuacji ważnym zadaniem kierownictwa młyna staje się budowanie pozytywnego – konkurencyjnego jeśli chodzi o warunki pracy – wizerunku pracodawcy. Pobudzanie intelektualnego i emocjonalnego „oddania” organizacji

[Juchnowicz, 2010, s. 35, 49] w omawianym zakresie wymaga propagowania wskazanych praktyk zarządczych, uwzględniających respektowanie oczekiwań pracowników. Warto przy tym pamiętać o zasadności kształtowaniu ekstrawertycznej kultury organizacyjnej, nacechowanej zainteresowaniem potrzebami klientów oraz gotowością realizacji ich interesów.

### Rysunek 1. Propozycja kształtowania sfery personalnej badanego młyna w kontekście stymulowania proekologicznych zachowań pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

### Zakończenie

Wśród czynników rozwoju przetwórstwa ekologicznego szczególne znaczenie nadano sferze personalnej przedsiębiorstwa i procesom realizowanym w jej obrębie. Analizy tej sfery dokonano, posiłkując się przypadkiem młyna ekologicznego. Mając na uwadze strategię rozwojową realizowaną w badanym młynie, uznano, iż zasadne jest skoncentrowanie się na podejściu do pracowników, w tym na respektowaniu ich interesów.

U podstaw rozpoznawania i uwzględniania oczekiwań pracowników w procesie zarządzania leżą nowe nurty występujące w obszarze koncepcji *Human Resources Management* (HRM). Mając na uwadze aspekt aplikacyjny

przedstawionych rozważań, wybrano nurt *High Performance Work Systems* (HPWS), określane jako system pracy wysoce efektywnej [Borkowska, 2010, s. 54–63]. Jego odmiana w postaci *High Involvement Work Practices* (HIWP) wiąże się z formowaniem – odpowiednich do kontekstu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa – praktyk zarządczych.

Analizując przypadek młyna z perspektywy jego rozwoju głównie poprzez zwiększanie produkcji ekologicznej, stwierdzono, iż oprócz ustawodawstwa i obowiązujących reguł finansowych znaczącą rolę w tym względzie mogą odegrać pracownicy tego przedsiębiorstwa. Opracowany w związku z tym schemat postępowania zawiera – w nawiązaniu do systemów wysoce efektywnej pracy – propozycje praktyk zarządczych w sferze personalnej.

W procesie kształtowania zestawu tych praktyk przywołano kategorię interesów w nawiązaniu do stwierdzenia G. Morgana, iż „wszelka działalność organizacyjna oparta jest na interesach” [Morgan, 1999, s. 170, 226]. Odnosząc to stwierdzenie do procesów intensyfikacji produkcji ekologicznej, uznano, iż realizacja interesów pracowników jest znaczącym czynnikiem ich zadowolenia, a przez to i zaangażowania we wzrost tej produkcji oraz systematyczne doskonalenie jakości mąki, w nawiązaniu do zmian zachodzących w procesie żywienia człowieka.

## Literatura

- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borkowska S. (2010), *ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ciepielewska M. (2015), *Rolnictwo ekologiczne i GMO szansą dla rozwoju polskiej gospodarki? Korzyści i zagrożenia*, „Gospodarka w Teorii i Praktyce”, nr 4.
- Dolina Ekologiczna Żywności Klaster (2013), *Program Operacyjny Rozwoju Polski Wschodniej 2007–2013*, IUNG, UE Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego.
- Drewnowska B. (2016), *Ekologiczna żywność idzie po rekord*, Biznes RP.pl. <http://www.rp.pl/Biznes/302029912-Ekologiczna-zywnosc-idzie-po-rekord>.
- Dziuba S., Cierniak-Emerych A. (2017), *Zróżnicowanie w podejściu do wykorzystywania systemu sugestii w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Studium przypadku*, w: M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.
- FIBL, IFOAM (2016), *The World of Organic Agriculture. Statistic and Emerging Trends 2016*, Bonn, Frick: Research Institute of Organic Agriculture FIBL, IFOAM – Organics International.
- Gableta M. (red.) (2012), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M. (2015), *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów”, SGH, Warszawa.



- Grzybowska-Brzezińska M., Rudzewicz A. (2015), *Environmental management systems in food processing and production as a source of product value for the customer on the organic food market*, „International Journal of Business Performance Management”, Vol. 16, No. 2/3.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kieljan K. (2011), *O systemach jakości żywności. Vademecum funkcjonowania produktów regionalnych i tradycyjnych*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Krakowie, Kraków.
- Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- MRiRW (2014), *Ramowy plan działań dla żywności i rolnictwa ekologicznego w Polsce na lata 2014–2020*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 271/2010 z dnia 24 marca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 889/2008 ustanawiające szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w odniesieniu do unijnego logo produkcji ekologicznej.
- Rozporządzenie Rady WE nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (Dz.U. UE L 189 z 20.07.2007, ze zm.).
- Śmiechowska M. (2011), *Konsumpcja produktów ekologicznych – snobizm czy świadomy wybór*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 694, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 22.
- Strużyna S. (2015), *Dystrybucja produktów ekologicznych w Polsce*, „Biuletyn Informacyjny”, nr 4, ARR.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1054).
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 149).
- Voinea L. (2011), *Impact of Food Supply Diversification Trends on the Consumers' Quality of Life*, „Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 6, Special Issue.
- Yuan F., Woodman R.W. (2010), *Innovative behavior In the workplace: the role of performance and image outcome expectations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 2.

## Streszczenie

Produkcja żywności ekologicznej stanowi obecnie jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi w Unii Europejskiej. Realizacja oczekiwań konsumentów, dotyczących jakości i walorów ekożywności, stymuluje nie tylko produkcję pierwotną, a więc rozwój rolnictwa ekologicznego, ale i powstawanie wyspecjalizowanych przetwórci ekologicznych. W opracowaniu rozpoznano wewnętrzne i zewnętrzne czynniki kształtujące rozwój tych przetwórci w naszym kraju. W analizie tych ostatnich główną uwagę skoncentrowano na młynie, wykorzystując metodę *case*

*study*. Sformułowane propozycje rozwoju produkcji ekologicznej dotyczą sfery personalnej, w nawiązaniu do koncepcji *High Involvement Work Practices*.

W procesie formułowania praktyk zarządczych sięgnięto do kategorii interesów pracowniczych. Uznano, iż ich respektowanie stanowi ważny warunek sukcesu badanego przedsiębiorstwa na rynku produktów ekologicznych.

### **Słowa kluczowe**

żywność ekologiczna, jakość, praktyki zarządcze

### **Determinants of development of organic food processing enterprises (case studies) (Summary)**

Organic food production represents one of the fastest developing sectors in the European Union. Meeting customers' expectations concerning the quality and values of organic food stimulates not only primary production (and therefore development of organic farming) but also generation of specialized organic processing plants. The study identified internal and external factors that impact on the development of such processing plants in Poland. Analysis of processing plants focused on a mill using a case study method. The formulated proposals of the development of organic food production concern personal areas and refer to the concept of *High Involvement Work Practices*.

The category of employees' interests was used to formulate management practices. It was found that respecting these interests represents an important precondition for the success of the enterprise in the market of organic products.

### **Keywords**

organic foods, quality, managerial practices

**Łukasz Gawel\***

## **Skazane na sukces? Parametry sukcesu publicznych instytucji kultury**

### **Wstęp**

W recenzowanym niedawno (2018) artykule przeznaczonym do periodyku wydawanego przez jedno z polskich muzeów znalazłem opinię, która kazała mi głębiej zastanowić się nad problemem zawartym w tytule niniejszego tekstu. Autor wspomnianej rozprawy, opisując historię krakowskiego teatru z perspektywy zarządzania, podsumowywał dyрекcję Tadeusza Pawlikowskiego stwierdzeniem, że choć nie odznaczał się on gospodarnością, to jednak nie można jego dyrekcji oceniać negatywnie. Takie stwierdzenie z perspektywy pragmatyki zarządzania organizacją jest nie do przyjęcia – nie można pozytywnie ocenić niegospodarnego menedżera. Powstaje jednak pytanie, czy faktycznie w obszarze publicznych instytucji kultury kwestia gospodarności (nierozzerwalnie związanej ze sprawnością i skutecznością) jest priorytetowa w ocenie działalności; albo inaczej: czy kryteria gospodarności w odniesieniu do działalności kulturalnej mogą być zakreślone inaczej niż w przypadku jakiegokolwiek innej organizacji. To pytanie skłania do zadania kolejnego: jak zdefiniować parametry sukcesu publicznej instytucji kultury.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie trzech wywiadów z przedstawicielami organizatorów instytucji kultury: jednego z nich udzieliła Paulina Florjanowicz, dyrektor Departamentu Dziedzictwa Narodowego w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dwa kolejne – na prośbę rozmówców – zostały zanonimizowane. Rozmówca A to dyrektor wydziału właściwego ds. kultury urzędu marszałkowskiego, zaś rozmówca B to jego odpowiednik w strukturach administracyjnych gminy miejskiej (miasto powyżej 250 000 mieszkańców). Ponadto autor czerpał z wiedzy zdobytej podczas eksperckiej współpracy z publicznymi instytucjami kultury oraz na stanowisku Zastępcy Dyrektora Muzeum Narodowego w Krakowie ds. Strategii, Rozwoju i Komunikacji (od 2016). Dla powstania tego tekstu kluczowe znaczenie mają jeszcze dwa doświadczenia. Pierwszym są prowadzone od lat rozmowy ze słuchaczami podyplomowego studium Zarządzanie w kulturze na Uniwersytecie Jagiellońskim – reprezentują

---

\* Dr hab., Katedra Zarządzania Kulturą, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, lukasz.gawel@uj.edu.pl

oni zarówno kadre zarządzającą, jak i zespół pracowniczy publicznych instytucji kultury; co ważne z punktu widzenia niniejszego artykułu, wywodzą się oni z najróżniejszych organizacji (pod względem wielkości budżetu, liczby zatrudnionych, otoczenia społecznego, miejsca działania, organizatora). Drugim doświadczeniem są rozmowy z przedstawicielami kadry zarządzającej oraz różnych działów muzeów w Lizbonie, które autor prowadził w maju 2017 r. podczas stażu realizowanego w ramach programu Erasmus Plus.

## 1. Ekonomia publicznych instytucji kultury

Pieniądze w kontekście działalności instytucji kultury budzą odwieczne emocje. Najkrócej można powiedzieć, że z perspektywy pracujących w instytucjach kultury pieniędzy jest zawsze za mało, zaś z perspektywy organizatorów – instytucje kosztują zbyt wiele. Sama próba spojrzenia na instytucje kultury z perspektywy ekonomii budzi niejednokrotnie sprzeciw lub co najmniej nieufność [Suchan, 2011, s. 49]. Bez wątpienia należy stwierdzić, że miarą sukcesu publicznej instytucji kultury nie może być wypracowany przychód. Zresztą, co do zasady, publiczne instytucje kultury nie są powoływane w tym celu. Innymi słowy, podstawowa kategoria rządząca oceną sukcesu każdej organizacji biznesowej, czyli wypracowany zysk, nie może mieć zastosowania w odniesieniu do omawianego sektora. Nie oznacza to jednak, że publiczna instytucja kultury może generować dowolne koszty – o ile zysk nie może być kategorią oceny, to już gospodarność (wynikająca ze sprawnego i skutecznego zarządzania) – tak. Tymczasem można odnieść wrażenie, że niejednokrotnie mamy w tym obszarze do czynienia z „dyskusją odwróconą”, w której główny problem zostaje skutecznie zasłonięty przez kwestię drugorzędną. W istocie nie powinno chodzić o wielkość budżetu wyrażoną w wartościach bezwzględnych, ale o cele, jakie mają zostać osiągnięte w ramach posiadanych środków. Odnosząc się do klasycznych tekstów z zarządzania, można powtórzyć za Peterem F. Druckerem, że najważniejsze w ocenie działalności publicznych instytucji kultury będzie weryfikowanie celów, jakie zostały jej postawione: „Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji” [Drucker, 2000, s. 39].

Takie spojrzenie radykalnie zmienia podejście do dyskusji o ekonomice instytucji kultury. Jak pisał John M. Montias już na początku lat 70. XX w.: „Ekonomiści nie mogą oczywiście pretendować do posiadania wiedzy na temat tego, jakie powinny być cele, do których dąży muzeum, lecz zakładając określone cele, mogą mieć coś do powiedzenia na temat wyboru ograniczonych zasobów dostępnych, by je osiągnąć” [Montias, 1973, s. 25, za: Murzyn-Kupisz, 2016, s. 7].

## **2. Cele publicznych instytucji kultury i ich ewaluacja**

W kontekście przytoczonych wcześniej wypowiedzi rozstrzygnięcia wymagają kolejne zagadnienia. Druker pisze o „oczekiwanych rezultatach” – pytanie, kto w istocie definiuje te „oczekiwane” cele. W przypadku publicznej instytucji kultury powinniśmy mieć w tym obszarze do czynienia z trzema grupami interesariuszy: menedżerem (dyrektorem) instytucji, jej organizatorem oraz – w moim przekonaniu przede wszystkim – z jej odbiorcami.

Choć zabrzmiało to paradoksalnie, wciąż spotykać się można z postawami polegającymi na pominięciu odbiorcy jako podstawowej kategorii odniesienia w działalności instytucji kultury (w jednym z największych polskich muzeów byłem świadkiem wypowiedzi kuratora wystawy, który stwierdził: „ja tej wystawy nie robię dla publiczności”). Tym sposobem dochodzi do sytuacji, kiedy publiczne środki (w przypadku wspomnianej wystawy sięgające kilkuset tysięcy złotych) wydatkowane są – choć brzmi to dość ostro – na fanaberię wąskiej grupy realizatorów przedsięwzięcia. Ten jednostkowy przykład pokazuje, że wciąż możliwe jest działanie instytucji kultury niejako w oderwaniu od jej otoczenia społecznego. Jednym z największych grzechów instytucji w odniesieniu do ich odbiorców jest brak gotowości do przyjęcia roli przewodnika wprowadzającego w świat, który nie dla wszystkich musi być zrozumiały. Tym sposobem – choć nie jest to oczywiście regułą – niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której odbiorca jest pozostawiony sam sobie (albo dorosnie do przygotowanej oferty, albo „nie będzie jej godzien”). Kilka lat temu, dyskutując z kadrami zarządzającą domów kultury, usłyszałem smutną opowieść o likwidacji pracowni modelarskiej działającej od kilkadziesiąt lat. Diagnoza zaistniałej sytuacji była prosta, dyrektorka nie miała wątpliwości, że przyczyną zaistniałej sytuacji są zmiany związane z dostępem do urządzeń elektronicznych („Wie pan, młodzież siedzi teraz przed komputerem, tylko to ich interesuje”). Na moje pytanie, czy wspólnie z zespołem zrobiła analizę otoczenia społecznego, do ilu szkół dotarli, aby pokazać, czym się zajmują (przynosząc wykonane w pracowni modele), na ilu okolicznych osiedlowych boiskach urządzili pokazy modeli latających, dyrektorka zareagowała nie tyle zdziwieniem, co całkowitym niezrozumieniem; „Dlaczego mielibyśmy to robić? Ludzie przecież wiedzą, czym zajmujemy się od lat”... Ta nieumiejętność wsłuchania się w potrzeby odbiorców może mieć dla instytucji kultury dramatyczne skutki i bynajmniej nie dotyczy to wyłącznie domów kultury. Już w 2001 r. (wydanie polskie 2006) Gerald Matt pisał: „Od muzeum wymaga się, by występowało w roli tłumacza, który ani nie rezygnuje z przekazania wymagających komentarza treści, ani nie zmienia ich wymowy. Istnieją bariery dostępu, które trzeba usunąć,

i treści wystaw, dla których trzeba stworzyć najszerzy jak to tylko możliwe krąg zainteresowanych. Muzea jeszcze nazbyt często skłonne są zakładać, że publiczność dysponuje tą samą, co one wiedzą i znajomością rzeczy” [Matt, 2006, s. 141].

## 2.1. Świadoma współpraca z otoczeniem społecznym

Nie ma innego sposobu na poznanie własnych odbiorców, jak wejście z nimi w stały kontakt. Najczęściej w tym kontekście pojawia się temat badań, ale nazbyt często zapomina się o bogactwie metod badawczych, jakimi dysponujemy. Mogą to być badania ilościowe (najprostsze do zorganizowania), ale o wiele bardziej efektywne w odniesieniu do definiowania celów instytucji będą badania jakościowe. Ideałem byłaby autentyczna potrzeba budowania społeczności skupionej wokół instytucji, a w konsekwencji tego włączania w jej kulturę zarządzania partycypacyjnego.

Oczywiście w tym kontekście pojawia się niejednokrotnie argument dotyczący naruszania autorytetu (to pracownicy instytucji kultury mają kreować jej działalność, nie mogą przy tym ulegać nieprofesjonalnemu głosowi ogółu) oraz chęci zamachu na wolność twórczą, co ciekawe podnoszony nie tylko w odniesieniu do instytucji artystycznych (niszczenie instytucji przez populistyczne gusta). Rzuca się przy tym w oczy – choć głęboko zakamuflowana – niewiara w kompetencje własnego audytorium. Parafrazując słowa Matta, można powiedzieć, że pracownicy instytucji kultury nazbyt łatwo dzielą swoich odbiorców na dwie kategorie: równych sobie i całkowitych ignorantów (a więc niewartych uwagi). W tej pełnej rezerwy postawie wobec wsłuchiwanie się w głos własnych odbiorców jest również – jak się zdaje – pewna doza niepewności, brak mentalnego przygotowania na krytykę. Dowodem może być reakcja jednej z koleżanek, kiedy zaproponowałem, aby nowa strona internetowa muzeum, w którym pracuję, zawierała forum umożliwiające widzom wyrażanie opinii na temat naszej działalności. Wspomniana koleżanka miała tylko jedną wątpliwość: „A co będzie, jeśli napiszą o nas coś niepochlebnego?”.

## 2.2. Rola dyrektora

Należy podkreślić, że opisany wyżej proces dialogu czy też współpracy z odbiorcami stanowi jedynie część drogi do wyznaczenia celów organizacji. Jak napisano wcześniej, w procesie tym powinny brać udział trzy strony.

O roli menedżera i jego wpływie na organizację, o jego cechach osobowościowych, znaczeniu pasji, poświęcenia, oddania, wizjonerstwa, poświęcono całe tomy. Nie ma najmniejszej wątpliwości co do tego, że o obrazie publicznej instytucji kultury (jak w przypadku każdej organizacji) w ostateczności decyduje jej dyrektor. Nawet jeśli mamy do czynienia z dużą instytucją, w której główny dyrektor ma nawet kilku zastępców, to i tak model współpracy z nimi, otwartość na ich wizję, a w konsekwencji sukces

tego kolegialnego zarządu będzie zależał od postawy głównego szefa. W istocie to na nim opiera się cały szkielet organizacji. Struktura, misja, strategia, dążenie do osiągnięcia założonych celów – wszystko to legnie w gruzach, jeśli na czele organizacji stanie człowiek nieprzygotowany do pełnienia swojej roli. Jestem przy tym przekonany, że najważniejszą cechą menedżera jest klarowny świat wartości, do których się odwołuje. Mówiąc kolokwialnie, wiedzy z zakresu zarządzania można się nauczyć, przywiązania do etyki zarządzania nie. „Bez względu na to, w jaki sposób będziemy definiować wartości, muszą być one postrzegane jako konstytutywny składnik zarządzania, nie jego element, ale jego istotny pierwiastek, wdrukowany w jego najgłębsze struktury. Nie tyle chodzi więc o teorię „zarządzania poprzez wartości” (znaną m.in. z prac Kennetha Blancharda i Michaela O’Connora), co stałą obecność, restytucję autotelicznych wartości w mentalnej przestrzeni zarządzania” [Gaweł, 2015, s. 172]. Cele organizacji muszą bowiem wynikać bezpośrednio z wartości stanowiących dla niej podstawę funkcjonowania. Myśląc w ten sposób, nie będziemy mieć wątpliwości, jak wielkie znaczenie w tym procesie będzie miało opisane wyżej autentyczne zainteresowanie odbiorcą.

Wydaje się, że umiejętność budowania wizji instytucji, tworzenia jej mentalnej nadbudowy jest sferą, która w przypadku wielu organizacji stanowi jej wielką siłę. Wielu dyrektorów-wizjonerów realizuje wspólnie z zespołem klarowną i wyrazistą „deklarację ideową” instytucji. Przykładów takich menedżerów można podać w skali kraju wiele. Interesująca w tym kontekście jest wypowiedź Joanny Orlik, kierującej Małopolskim Instytutem Kultury, szukającej pewnego wspólnego mianownika dla idei publicznych instytucji kultury, a tym samym przenoszącej rozważania na ten temat na metapoziom: „Sensem istnienia instytucji kultury jest ruch myśli wywołany w odbiorcy przez jej wytwory. Instytucja kultury, z której wychodzimy nieporuszeni, obojętni, niewzbogaceni, tacy sami, nie ma racji bytu. Jeśli nie zachwyca, to przegrała, jeśli nie porusza, to nie spełnia swego podstawowego zadania. Jeśli bulwersuje, to doskonale, to znaczy, że dotyka ważnej społecznie sfery. Jeśli nikogo nie obchodzi, równie dobrze może zostać zamknięta. Inna rzecz, czy musi w tym samym stopniu dotykać wszystkich, którzy korzystają z jej oferty – na pewno nie” [Orlik, 2009, s. 123].

### **2.3. Współpraca z organizatorem**

Pozostaje rozstrzygnięcie kwestii podstawowej – jak pogodzić ze sobą przedstawione powyżej ramy ideowe publicznej instytucji kultury z realiami budżetowymi. Jak ocenić niematerialne efekty działania instytucji – takie jak budowanie kompetencji kulturowych odbiorców czy też

wypracowywanie kapitału społecznego – z finansowym zaangażowaniem środków publicznych.

W tym aspekcie niezbędna jest harmonijna współpraca z organizatorem, posiadającym – co bardzo ważne w kontekście celów instytucji – o wiele szersze spojrzenie na otoczenie społeczne niż dyrektor. Trzeba w tym miejscu podkreślić jedną istotną kwestię. Relacja pomiędzy publiczną instytucją kultury a organizatorem nie ma charakteru nadzoru właścicielskiego, jak ma to na przykład miejsce w przypadku spółek z udziałem Skarbu Państwa. Instytucje kultury są podmiotami samodzielnymi i niezależnymi, a za ich działalność w pełni odpowiada dyrektor (związany z organizatorem kontraktem/umową terminowym). To niezwykle ważne zastrzeżenie w istotny sposób kreuje relacje pomiędzy organizatorem a dyrektorami publicznych instytucji kultury. Muszą oni wspólnie wypracowywać pewien model współpracy. W tym względzie – podobnie jak w opisanym wcześniej odniesieniu do dyrektorów – wielkie znaczenie będzie miała „osobowość” organizatora. Wiadomo, że nie chodzi tu o jedną osobę – reprezentantem organizatora jest konkretna osoba, ale w istocie idzie o model demokratycznej władzy, bez względu na to, czy mówimy o strukturach samorządowych czy państwowych. Cytowana wyżej Joanna Orlik z całym przekonaniem pisze, że instytucja kultury, która bulwersuje, jest istotna, ponieważ dotyczy ważnej społecznej sfery. Trudno się z tym nie zgodzić – do tego przekonania musi jednak dorosnąć również organizator, nawet wówczas, kiedy poruszane w działalności instytucji trudne czy bulwersujące tematy nie pozostają w zgodzie z ideologią wyznawaną przez jego opcję. W kulturze idzie przecież o wolność...

Tę niezależność dyrektora w kreowaniu wizerunku instytucji podkreślali wszyscy respondenci wymienieni we wstępie. Rozmówca B, reprezentujący gminę miejską, podkreślał, że relacja między organizatorem a dyrektorem ma charakter partnerski, a urząd nie tyle nadzoruje działalność instytucji, co ją koordynuje w kontekście całego rynku kultury w mieście. Chodzi również o współpracę pomiędzy instytucjami i tworzenie szerszej wizji, wykraczającej poza perspektywę pojedynczej instytucji. Rozmówca A podkreślał znaczenie bieżącej współpracy z dyrektorami, wspólnego omawiania celów oraz ewentualnych powodów ich nieosiągnięcia. Podkreślał przy tym, że preferuje model autentycznego partnerstwa – niepowodzenia są traktowane jako temat dyskusji, przyczynek do wspólnego szukania przyczyn w celu uniknięcia podobnych błędów w przyszłości. Jak podkreślał, chodzi o wypracowanie kultury organizacyjnej polegającej na wypracowaniu modelu zarządzania instytucją. Wszyscy respondenci podkreślali, że pozostają w ciągłym kontakcie z dyrektorami i na bieżąco są informowani o najważniejszych wydarzeniach z życia instytucji.



### 3. Benchmark jako wskazówka do oceny instytucji

Wszystkie powyższe przykłady pokazują, że stosunkowo łatwo jest znaleźć miękkie kryteria mogące służyć do zdefiniowania sukcesu publicznej instytucji kultury. Prawda jest jednak taka, że ocena ta zawsze będzie niepełna, jeśli nie weźmiemy pod uwagę pewnych standardów finansowych i organizacyjnych, uznanych w tym obszarze za wzorcowe.

Tym tropem idzie Departament Dziedzictwa Narodowego MKiDN, w którym – we współpracy z muzeami narodowymi, podległymi i współprowadzonymi – rozpoczęto prace nad wypracowaniem benchmarku w obszarze polityki kadrowej i płacowej. Już wstępna diagnoza tego zagadnienia pokazała, że praktycznie w każdej instytucji stosowane są różne standardy: od nomenklatury stanowiskowej, przez politykę zarządzania kapitałem ludzkim, wysokość wynagrodzeń, opis stanowisk pracy, po definiowanie przypisanych do nich zadań.

Bez stworzenia bazy referencyjnych wskaźników obejmujących różne obszary funkcjonowania instytucji nie będzie możliwa wiarygodna ocena jej działalności.

Jeśli chcemy porównać dwie wielkie wystawy, cieszące się uznaniem krytyków oraz zainteresowaniem widzów (a więc spełniające wszelkie powszechnie uznane kryteria sukcesu), warto dodać kolejne kryteria oceny. Można na przykład globalny budżet projektu podzielić przez liczbę odwiedzających, uzyskując w ten sposób „koszt jednego odwiedzającego”. Zapewne takie spojrzenie na działalność wystawienniczą znajdzie wielu przeciwników, ale w tym kontekście warto przywołać głos z dyskusji, która odbywała się podczas konferencji poświęconej ekonomice muzeów: „Ważne jest, żeby muzea, szczególnie z dużymi kolekcjami [...], nie były studnią bez dna. Jeżeli wpompujemy w nie ogromną ilość pieniędzy, a one nie będą dobrze zarządzane [...] to te pieniądze po prostu znikną” [Shearing, 2011, s. 61]. W podobny sposób można sprawdzić, ile kosztuje metr kwadratowy ekspozycji albo koszt promocji (ile kosztuje skuteczne dotarcie np. do widza teatru). Czy te wskaźniki mogą być bezwzględными kryteriami oceny instytucji kultury? Nie, ale są niezbędne dla całościowej oceny jej działalności.

### Zakończenie

Podczas wizyty w lizbońskim Museu Coleção Berardo główny zarządzający tą instytucją Pedro Bernardes dał nam taką radę: „Przygotujcie się na kryzys, bo wcześniej czy później nadejdzie. Pieniądze kiedyś się skończą, po prostu ich nie będzie – przetrwacie, jeśli będziecie na to gotowi”. Można zaufać jego ocenie, skoro to muzeum (prowadzone przez fundację) odwiedza milion zwiedzających rocznie, a stałą umową o pracę związanych z nim

jest zaledwie 18 osób. Miejmy nadzieję, że polskie publiczne instytucje kultury nie będą przeżywały aż tak głębokiego załamania finansowania, niewątpliwie jednak warto doskonalić zarządzanie nimi.

Wypracowanie matrycy oceny działalności instytucji kultury na pewno nie jest zadaniem łatwym, musi uwzględniać zarówno kryteria miękkie, jak i parametry odnoszące się do struktury i kultury organizacyjnej oraz obejmujące referencyjne wskaźniki finansowe; musi też uwzględniać typologię instytucji (zawierającą kluczowe dla nich różnice). Trudno jednak mówić z pełnym przekonaniem o sukcesach publicznych instytucji kultury bez wypracowania wiarygodnej metodologii oceny działalności nimi.

## Literatura

- Black G. (2012), *Transforming Museums in the Twenty-First Century*, Routledge, London and New York.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Gawęł Ł. (2015), *Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania*, w: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Iwaskiewicz M. (2008), *Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 9.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Montias J.M. (1995), *Are museums betraying the public's trust?*, „Journal of Cultural Economics”, Vol. 19, No. 1.
- Murzyn-Kupisz M. (2016), *Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury*, Universitas, Kraków.
- Orlik J. (2009), *Instytucja kultury jako ameba*, w: J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Bogucki, Poznań.
- Shearing P. (2011), *Głosy w dyskusji*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia Muzeum*, Universitas, Kraków.
- Suchan J. (2011), *Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*, Universitas, Kraków.
- Throsby D. (2010), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz. U. Nr 5, poz. 24 z późn. zm.

## Streszczenie

Artykuł omawia problem definiowania parametrów sukcesu dla publicznych instytucji kultury. Wciąż nierozstrzygniętym problemem pozostaje znalezienie równowagi pomiędzy wymiarem działalności misyjnej takich organizacji, a kluczowymi dla zarządzania kryteriami sprawności i skuteczności. W tym kontekście istotna jest również refleksja na temat tego, które elementy kultury organizacyjnej z sektora komercyjnego powinny być przenoszone do sektora

publicznego oraz rola dyrektora i organizatora w kontekście przeprowadzanej zmiany tego obszaru.

### **Słowa kluczowe**

sukces, publiczna instytucja kultury, sprawność i skuteczność zarządzania

### **Destined for greatness? Parameters of success of public institutions (Summary)**

This article analyses the problem of defining the parameters of success for public cultural institutions. An equilibrium between the missionary character of those institutions and crucial for management criteria of efficiency and efficacy is yet to be found. The authors argue that this problem cannot be solved without answering questions such as which parts of organisational culture should be moved from the commercial sector to the public one or what role should the director or organizer undertake in such a process.

### **Keywords**

success, public cultural institution, efficiency and efficacy of management



**Grzegorz Krzos\***  
**Janusz Kolbusz\*\***

## **Rozwój działalności badawczo-rozwojowej – studium przypadku SISMS Sp. z o.o. i ZPAS S.A.**

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja przyczyn powstania, zakresu i rezultatów działalności badawczo-rozwojowej w sektorze ICT. Geneza owego celu wynika z faktu, że większość (76%) przedsiębiorstw z branży ICT na Dolnym Śląsku nie posiada wyodrębnionych formalnie działów/spółek badawczo-rozwojowych. Autorzy postanowili znaleźć przyczyny takiego stanu, wybierając na badanie pilotażowe i pogłębione przedsiębiorstwo SISMS Sp. z o.o., które prowadzi taki dział od 2 lat, oraz ZPAS S.A., które posiada dział badawczo-rozwojowy od 8 lat. W artykule podjęto także próbę uzyskania odpowiedzi na aktualne z perspektywy strategicznej i operacyjnej trzy pytania problemowe: jakie są przyczyny rozpoczęcia formalnej działalności badawczo-rozwojowej, jaki jest zakres merytoryczny pracy działu B+R oraz jakie są wyniki, rezultaty działalności działu B+R w badanych przedsiębiorstwach [Krzos i inni, 2018, s. 417].

Autorzy jako podstawowe narzędzia badawcze zastosowali obserwację uczestniczącą, nieustrukturyzowany wywiad z kadrą kierowniczą spółki i studium przypadku. Wybór podmiotu do badania był celowy, nielosowy i zdeterminowany zgodą Zarządu na badanie innowacyjnej działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa. Badanie, jak i jego wyniki mają charakter pilotażowy, gdyż ich celem naukowym jest weryfikacji założeń badawczych dla przyszłych badań właściwych i pogłębionych. Zakres czasowy badania obejmuje lata 2014–2017, czyli okres, w którym przedsiębiorstwo SISMS sp. z o.o. i ZPAS S.A. prowadziło działalność badawczo-rozwojową w formie projektu współfinansowanego z funduszy unijnych pochodzących z działania 1.2.1. w ramach RPOWD 2014–2020 [Krzos, 2013, s. 4–12]. W artykule przedstawiono i opisano kluczowe produkty wytworzone w ramach działalności badawczo-rozwojowej spółki SISMS Sp. z o.o. i ZPAS S.A.

\* Prof. UE dr hab., Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, grzegorz.krzos@ue.wroc.pl

\*\* Dr inż., Katedra Elektroniki i Telekomunikacji, Wydział Informatyki Stosowanej, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, jkolbusz@wsiz.rzeszow.pl

## **1. Charakterystyka prowadzonej działalności w badanych podmiotach**

SISMS Sp.z o.o. należy do sektora małych przedsiębiorstw i świadczy w ramach działalności operacyjnej e-usługi [www.sisms.pl]. Przedsiębiorstwo działa od 2009 r. w sektorze e-usług dla samorządu terytorialnego, będąc liderem w Polsce i posiadając 18% udział w tym sektorze. Spółka świadczy usługi automatycznego systemu komunikacji zbiorowej SISMS dla mieszkańców polskich gmin w zakresie ważnych dla mieszkańców serwisów informacyjnych, np. o niebezpiecznych stanach pogody, sytuacjach kryzysowych, jak i ważnych informacjach dla lokalnych społeczności. Klientami spółki są głównie urzędy gmin, miast oraz spółki komunalne w Polsce.

ZPAS S.A. jest dużym przedsiębiorstwem, które powstało w 1973 r. w oparciu o Państwowy Instytut Automatyki Systemów Energetycznych we Wrocławiu [www.zpasgroup.pl]. Firma ZPAS S.A. specjalizuje się w produkcji oprogramowania i urządzeń dla automatyki, telemetrii, energetyki i telekomunikacji. Poza tym oferuje projektowanie, produkcję pomocniczej aparatury elektronicznej, montaż urządzeń na obiektach i ich obsługę posprzedażną. Firma ZPAS S.A. jest przedsiębiorstwem ukierunkowanym na rozwój poprzez wprowadzanie nowych technologii i technik związanych z automatyzacją wszelkiego rodzaju procesów oraz internetu rzeczy. Firma ZPAS S.A. współpracuje z krajowymi i międzynarodowymi koncernami, takimi jak Alstom, Areva, Siemens, Lucent, Cern, Abb, Molex, C&C Partners, Tp S.A., France Telecom, Elpro, Deutsche Bahn.

## **2. Charakterystyka projektów realizowanych przez SISMS Sp. z o.o. w ramach działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej w badanych podmiotach**

Zarząd przedsiębiorstwa SISMS sp. z o.o. podjął w 2015 r. decyzję o powołaniu działu badawczo-rozwojowego, który zarządzany jest przez kierownika podległego bezpośrednio zarządowi spółki. SISMS sp. z o.o. rozpoczęła w 2016 r. działalność badawczo-rozwojową z wykorzystaniem funduszy unijnych pochodzących z działania 1.2.A. w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego na lata 2014–2020, Oś Priorytetowa 1. Przedsiębiorstwa i innowacje, Działanie 1.2 Innowacyjne przedsiębiorstwa, Poddziałanie 1.2.1 Innowacyjne przedsiębiorstwa – konkursy horyzontalne, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Zarządzanie projektem B+R powierzono kierownikowi działu B+R [Trocki, Wyrozębski, 2015, s. 20–44]. Celem głównym projektu jest rozwój aktywności badawczo-rozwojowej firmy SISMS Sp. z o.o. poprzez prowadzenie prac rozwojowych celem

wykreowania nowych produktów, co przyczyni się do podniesienia innowacyjności i rentowności prowadzonej działalności.

W ramach tej działalności spółka uruchomiła w 2017 r. prototypy następujących systemów:

- system i komunikator SISMS 2.0 – dla jednostek samorządu terytorialnego, mieszkańców i przedsiębiorstw świadczących usługi dla mieszkańców,
- system i komunikator ISMS 2.0 – dla pasażerów korzystających z komunikacji publicznej, przedsiębiorstw komunikacji publicznej (kolej, autobusy, busy, tramwaje),
- system Rehabio-terehabilitacja – dla podmiotów leczniczych i rehabilitacyjnych, fizjoterapeutów, masażystów, pacjentów.

Celem teleinformatycznego systemu SISMS 2.0 jest umożliwienie komunikacji dwukierunkowej – masowej i indywidualnej – między instytucjami zaufania publicznego a mieszkańcami. SISMS 2.0 wykorzystywany jest przez administrację samorządową, spółki energetyczne, wodociągowe i służby mundurowe oraz inne podmioty do błyskawicznego przekazywania informacji mieszkańcom na telefony komórkowe. System umożliwia zintegrowane przesyłanie wiadomości przez różne kanały. Użytkownicy otrzymują powiadomienia w postaci SMS, e-mail oraz SMS Cloud, czyli multimedialne wiadomości na aplikację mobilną BLISKO. Aplikacja BLISKO zrzesza największą liczbę nadawców, należą do nich m.in. urzędy gmin i miast, spółki energetyczne, wodociągowe i różne podmioty ważne dla mieszkańców.

Do aplikacji należy wpisać swoją lub inną interesującą miejscowość. BLISKO zaproponuje lokalnych i ogólnopolskich nadawców z tego obszaru, a następnie użytkownik zdecyduje, z jakich serwisów tematycznych będzie chciał korzystać. System jest używany również w instytucjach kultury, sportu i edukacji.

Celem systemu i komunikatora ISMS 2.0 jest przekazywanie informacji dla pasażerów korzystających z komunikacji publicznej (kolej, autobusy, busy, tramwaje). Jego główną cechą jest możliwość błyskawicznego informowania zainteresowanych pasażerów o istotnych wydarzeniach i zmianach w działalności przewoźnika. Informacje przekazywane są w postaci wiadomości SMS Cloud, dostępne są więc dla wszystkich posiadaczy smartfonów, co przy ich obecnej powszechności oznacza, że informacje może otrzymywać praktycznie każdy, kto jest nimi zainteresowany. Pasażerowie są informowani przy użyciu systemu teleinformatycznego udostępnianego przewoźnikowi, który łączy w sobie nowoczesne technologie informatyczne i telekomunikacyjne.

Za pomocą aplikacji ISMS 2.0 można informować pasażerów na przykład o:

- opóźnieniach środków transportu,
- awariach i planowanych remontach,
- promocjach organizowanych przez przewoźników,
- zmianach rozkładów jazdy,
- nowych usługach,
- i wielu innych sprawach związanych z usługą przewozu osób.

Komunikator ISMS 2.0 to aplikacja przeznaczona na urządzenia mobilne (telefony, tablety, netbooki itp.). Dzięki aplikacji pasażerowie, a także pasjonaci kolejnictwa mogą być na bieżąco ze wszystkimi informacjami dotyczącymi aktualnej sytuacji na polskich szlakach kolejowych i drogowych. Komunikator ISMS 2.0 zapewnia dużo szerszy zakres przesyłanych informacji niż tradycyjny SMS. Komunikator ISMS 2.0 zapewnia dostęp do dużo bogatszej informacji niż krótkie wiadomości SMS. Aplikacja pozwala przewoźnikom na wysyłanie: informacji tekstowej o długości do 10 000 znaków, filmów, dokumentów, zdjęć. Pasażerowie mogą wyrazić swoją opinię dzięki dobrowolnemu udziałowi w ankietach i sondażach, otrzymują także możliwość odpowiadania na przesłane przez przewoźnika informacje.

Celem systemu teleinformatycznego Rehabio-telerehabilitacja jest ułatwienie oraz podniesienie jakości obsługiwanych pacjentów przez fizjoterapeutów oraz wzrost rentowności usług rehabilitacji. Najważniejszą funkcjonalnością tego systemu jest możliwość zaplanowania podczas wizyty u fizjoterapeuty procesu rehabilitacji (zestawu ćwiczeń) dla pacjenta w taki sposób, aby po powrocie do miejsca zamieszkania pacjent mógł korzystać z zaplanowanych ćwiczeń, mógł je w każdej chwili oglądnąć (filmy, wskazówki głosowe) na urządzeniach mobilnych (smarfon, tablet, laptop). Fizjoterapeuta planuje w systemie Rehabio-telerehabilitacja zarówno rodzaj wykonywanych ćwiczeń, ich kolejność, czas trwania oraz czas i zakres informacji zwrotnej do fizjoterapeuty. Głównymi przyczynami uruchomienia projektu badawczo-rozwojowego systemu do telerehabilitacji były osobiste negatywne doświadczenia udziałowców i członków zarządu spółki z jakości świadczonych usług podczas wizyt w gabinetach fizjoterapeutów oraz pozytywne wyniki analizy konkurencji i analizy popytu ze strony fizjoterapeutów. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym podjęciu decyzji o realizacji tego przedsięwzięcia był fakt, iż na rynku działa tylko jeden główny konkurent – lider europejskiego rynku z Wielkiej Brytanii. Wskutek powyższych okoliczności Zarząd spółki po raz pierwszy w swojej historii podjął próbę dywersyfikacji działalności w kierunku sektora usług rehabilitacyjnych, wykorzystując swoje dotychczasowe doświadczenia



z sektora e-usług w jednostkach samorządu terytorialnego. Spółka rozpoczęła komercjalizację usługi telerehabilitacji od stycznia 2018 r.

System i aplikacja mobilna Rehabio-telerehabilitacja to nowy produkt stanowiący kompleksowe i wieloplatformowe narzędzie do tworzenia zindywidualizowanych ćwiczeń dla pacjentów przez ich fizjoterapeutów, które wspiera pacjentów w ćwiczeniach w zakresie rehabilitacji związanej z chorobami układu ruchu, pooperacyjnej oraz pourazowej.

Statystyki pokazują, że pacjenci gabinetów rehabilitacyjnych zapamiętują jedynie 45%–50%<sup>1</sup> instrukcji, w jaki sposób poprawnie mają wykonywać ćwiczenia. System Telerehabilitacja pozwoli na zwiększenie efektywności wyników samodzielnych ćwiczeń przepisanych pacjentowi oraz przyspieszy okres powrotu do zdrowia. Wszystkie ćwiczenia są prezentowane w formie wideo wraz ze wskazówkami audio dotyczącymi poprawnego ich wykonania, co eliminuje większość pomyłek i błędów w wykonywanych ćwiczeniach. Aplikacja wpływa również na zwiększenie aktywności pacjenta w procesie leczenia. Rehabilitacja w Polsce, zarówno ta prywatna, jak i ta, gdzie płatnikiem jest NFZ, jest kosztowna. System Telerehabilitacja pozwala na zmniejszenie ilości wizyt w gabinetach rehabilitacyjnych, a co za tym idzie – zredukować koszty z tym związane. Ważnym czynnikiem w dzisiejszym świecie jest również czas, a raczej jego ciągły brak. Platforma pozwalałaby na dopasowanie czasu ćwiczeń do indywidualnych potrzeb każdego klienta, co przekłada się również na regularność leczenia, co jest jego najważniejszym elementem.

Docelowe rynki zbytu dla systemu to przychodnie, centra i kliniki rehabilitacji, prywatne praktyki rehabilitacyjne, indywidualni fizjoterapeuci. Aplikacja może być również wykorzystana przez trenerów personalnych, sportowców oraz korporacje w kraju i za granicą.

### **3. Charakterystyka projektu realizowanego przez ZPAS S.A. w ramach działalności badawczo-rozwojowej**

Celem projektu jest rozwój aktywności badawczo-rozwojowej firmy ZPAS S.A. poprzez przeprowadzenie prac rozwojowych, w wyniku których powstaną innowacyjne, ulepszone produkty. Projekt polegał będzie na przeprowadzeniu prac rozwojowych, które zostaną przeprowadzone w czterech etapach prac: etap 1 – w którym zostaną przeprowadzone prace projektowe mechaniki urządzeń (infomatu, totemu, narzędziomatu i towaromatu), etap 2 – w którym zostanie zaprojektowany nadrzędny system informatyczny – System Dystrybucji Towarów i Informacji (SDTI), etap 3 – w którym zostaną wykonane prototypy nowych produktów: produkt nr 1 (prototyp infomat wewnętrzny), produkt nr 2 (prototyp infomat

<sup>1</sup> Wyniki badań przeprowadzonych przez SISMS sp. z o.o. w 2016 r.

zewnątrzny – totem), produkt nr 3 (prototyp towaromat), produkt nr 4 (prototyp narzędziomat) oraz etap 4 – w którym nastąpi uruchomienie prototypów i ich testowanie. W ramach projektu zostanie wdrożone także proekologiczne rozwiązanie o nazwie SEST – System Ekologicznej Stabilizacji Temperatury, wykorzystujące energię geotermalną (jako czynnik chłodzący lub ogrzewający – w zależności od panujących zewnętrznych warunków atmosferycznych) w miejsce energii elektrycznej. Firma ZPAS S.A. planuje w wyniku realizacji projektu dokonać zgłoszenia patentowego tego systemu. Idea SETS będzie opierać się na wykorzystaniu darmowej energii geotermalnej do ogrzewania i chłodzenia totemów z wykorzystaniem właściwości gruntu polegającej na akumulacji ciepła. Akumulacja ta działa całorocznie w dwóch trybach: letnim – gdy jest źródłem chłodu, zimowym – gdy jest źródłem ciepła. Będzie to system bezobsługowy, działający bez przerwy, niewymagający żadnych dodatkowych nakładów. Jego największym atutem będzie energooszczędność. Redukcja zapotrzebowania na energię elektryczną przy zastosowaniu energii geotermalnej będzie kształtować się na poziomie około 50% (w okresie letnim) i około 90% w okresie zimowym, natomiast redukcja hałasu na poziomie około 80%. Dokładne dane zostaną określone jako wynik prac badawczych będących przedmiotem projektu.

Projekt będzie realizowany przez kadre z dwóch działów związanych bezpośrednio z działalnością w zakresie badań i rozwoju: Dział Badawczo-Rozwojowy (BR) oraz Dział Technicznego Przygotowania Produkcji (PT) zawierający w swej strukturze dwie sekcje: sekcję konstrukcyjną (PTK) oraz sekcję technologiczną (PIT). Działy BR oraz PT firmy ZPAS S.A. posiadają wieloletnie doświadczenie w realizacji projektów obejmujących prace B+R, których efektem było wdrożenie uzyskanych wyników prac do działalności gospodarczej firmy ZPAS S.A. oraz uzyskanie patentów oraz praw ochrony wzorów przemysłowych.

Głównymi grupami docelowymi dla nowych produktów ofertowanych przez firmę ZPAS S.A. będą: muzea, urzędy miast, urzędy wojewódzkie, szpitale, szkoły podstawowe, uczelnie wyższe, sądy, autokomisy, biura informacji turystycznej, biura nieruchomości, galerie handlowe, hipermarkety, salony firmowe, urzędy gmin, urzędy pracy, urzędy skarbowe; szkoły średnie, ZUS, salony samochodowe, prokuratura, banki.

W ramach projektu, w związku z prowadzeniem prac badawczych, wnioskodawca utworzył dwa dodatkowe etaty naukowo-badawcze (EPC) na stanowisku programisty oraz podniósł kwalifikacje kadry działu PT oraz B+R poprzez udział oddelegowanych osób w szkoleniach.

## Zakończenie

Prowadzone badanie miało charakter pilotażowy i wstępny, a jego celem było uzyskanie odpowiedzi na trzy pytania problemowe, tj.: jakie są przyczyny rozpoczęcia formalnej działalności badawczo-rozwojowej, jaki jest zakres merytoryczny pracy działu B+R oraz jakie są rezultaty działalności działu B+R dla badanych spółek i jej klientów.

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano przyczyny powstania działu badawczo-rozwojowego. W przypadku SISMS sp. z o.o. były to:

- wymogi formalne konkursu unijnego, który zmusił podmiot do wyodrębnienia formalnego działu B+R,
- wykreowanie i wprowadzenie nowych usług dla spółki,
- stworzenie strategicznych przewag konkurencyjnych w oparciu o innowację i bycie liderem technologicznym w sektorze,
- wytworzenie nowych kompetencji w zespole programistów tworzących rozwiązania w nowych technologiach i nowym modelu świadczenia usługi (SaaS),
- chęć dywersyfikacji rynków zbytu w kierunku telerehabilitacji celem obniżenia ryzyka działalności w sektorze usług dla jednostek samorządu terytorialnego i mieszkańców,
- podniesienie wartości spółki,
- przygotowanie spółki do eksportu usług.

Z kolei w przypadku ZPAS S.A. były to:

- wykreowanie i wprowadzenie nowych produktów,
- stworzenie strategicznych przewag konkurencyjnych w oparciu o innowację produktową,
- chęć dywersyfikacji działalności w kierunku nowych rynków zbytu.

Porównując przyczyny powstania działów B+R w obu przedsiębiorstwach, zauważyć można, że generalnie były podobne, z wyjątkiem przedsiębiorstwa SISMS sp. z o.o., w którym impulsem do powstania działu B+R była chęć pozyskania bezzwrotnej dotacji z UE i zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

Analiza dokumentacji źródłowej i uzyskanych informacji od kadry zarządzającej badanych podmiotów pozwoliła uzyskać odpowiedź na pytanie, jaki był zakres merytoryczny pracy działu B+R. Zakres ten obejmował w SISMS Sp. z o.o.:

- kreowanie nowych pomysłów i usług dla spółki,
- kreowanie nowych funkcjonalności dla już istniejących usług,
- wywarzanie oprogramowania dla nowych usług i funkcjonalności,
- testowanie poprawności działania oprogramowania,

- wdrażanie zmian w oprogramowaniu do etapu opracowania prototypu,
- weryfikacja pomysłów, jak i ocena ich atrakcyjności oraz poziomów trudności nowych projektów,
- szkolenie pozostałych pracowników z nowości technologicznych i funkcjonalności nowych systemów,
- współpraca z klientem i pracownikami spółki w procesie kreowania nowych wartości.

Z kolei w ZPAS S.A. zakres prac B+R obejmował:

- kreowanie nowych pomysłów i produktów dla spółki,
- weryfikację pomysłów, jak i ocenę ich atrakcyjności oraz poziomów trudności nowych projektów,
- kreowanie nowych funkcjonalności dla już istniejących usług,
- wywarzanie i testowanie oprogramowania,
- współpracę z klientem i pracownikami spółki w procesie kreowania nowych wartości.

Porównując oba zakresy, stwierdzić należy, iż są one bardzo podobne i różnią się głównie elementem szkoleniowym, który wyeksponowany jest w SISMS.

Odpowiedzi udzielone na trzecie pytanie badawcze, jakie są efekty i rezultaty działalności działu badawczo-rozwojowego, podzielono na wewnętrzne i zewnętrzne. Zarządy obu badanych przedsiębiorstw jednoznacznie przypisują działom B+R rolę kreatora nowych produktów i usług. Osoby zajmujące się rekrutacją do działu B+R wskazały, iż posiadanie owego działu podnosi atrakcyjność firmy jako pracodawcy na trudnym rynku pracowników programistów i inżynierów. Z perspektywy klientów SISMS i ZPAS ocena efektów pracy działu B+R jest również pozytywna, gdyż wskazuje na atrakcyjny potencjał rozwojowy partnera, z którym się współpracuje i dzięki któremu możliwe jest dostarczanie nowych produktów na rynek lub znaczące ulepszenie już istniejących usług.

Dodatkową zauważoną kwestią badawczą było określenie roli i znaczenia działalności badawczo-rozwojowej w badanych spółkach. Uzyskane odpowiedzi od kadry zarządzającej, jak i pracowników spółki jednoznacznie wskazują, iż działalność tego działu ma bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa [Porter, 2012]. Głównie akcentowano dwie role, tj. rolę kreatora nowych rozwiązań teleinformatycznych, w celu utrzymania pozycji lidera technologicznego w sektorze, oraz rolę ekonomiczną, czyli podnoszenia marży na świadczonych usługach.

W świetle przeprowadzonych badań wydaje się, że branża ICT, w której działa firma SISMS sp. z o.o. i ZPAS S.A., wymaga tworzenia i utrzymania działów badawczo-rozwojowych lub co najmniej prowadzenia działań

rozwojowych. W opisywanym w artykule przypadku dwóch przedsiębiorstw owa działalność ma znaczenie strategiczne. W ocenie kierownictwa SISMS brak takiej działalności równoznaczny byłby z rozpoczęciem likwidacji działalności podstawowej. Zasadność powołania i funkcjonowania tego działu może również wynikać ze specyfiki tego przedsiębiorstwa, które samodzielnie wytwarza oprogramowanie, następnie je sprzedaje i serwisuje w modelu SaaS dla klienta końcowego. Zarządzanie całym procesem kreowania wartości wydaje się być wtedy efektywniejsze, gdy na jego początkowym etapie istnieje działalność badawczo-rozwojowa, która – jeśli jest prowadzona prawidłowo – kreuje największą wartość dodaną na końcu procesu. Z kolei w przypadku ZPAS S.A. funkcjonowanie działu B+R stanowi bardziej narzędzie kreowania przewag konkurencyjnych, których cykliczne uzyskiwanie tworzy silną pozycję przedsiębiorstwa w branży i wyższe marże.

Podsumowując wyniki badania obu spółek, można stwierdzić jednoznacznie, iż umiejętność kreowania nowych produktów/usług i efektywnego zarządzania portfelem projektów w działalności badawczo-rozwojowej pozwala rozwijać się badanym przedsiębiorstwom i tworzyć przewagi konkurencyjne [Porter, Kramer, 2011]. Spółki w badanym okresie generowały rosnące przychody i dochody oraz były w stanie raz w roku wprowadzić na rynek co najmniej jeden nowy produkt/usługę.

Na podstawie wyników zawartych w niniejszym artykule z badania wstępnego – pilotażowego, opartego na niereprezentacyjnej próbie dwóch przedsiębiorstw – można stwierdzić, że warto kontynuować ten kierunek badań i rozwijać metodykę badawczą do badań pogłębionych działalności badawczo-rozwojowych, która pozwoli uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze w większej populacji przedsiębiorstw z obszaru całego kraju.

## Literatura

- Krzos G. (2013), *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krzos G., Kolbusz J., Olek K. (2018), *Rozwój działalności badawczo-rozwojowej w sektorze IT*, w: „Studia i Prace WNEIZ Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 52/2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Porter M. (2012), *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New oportunities*, 14th annual Rotman School Conference for Leaders, Toronto, Canada.
- Porter M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, January–February.
- Trocki M., Wyrozębski P. (2015), *Planowanie Przebiegu Projektu*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

www.dip.dolnyslask.pl, dostęp: 20.06.2018.

www.rpo.dolnyslask.pl, dostęp: 20.06.2018.

www.sisms.pl, dostęp: 20.06.2018.

www.zapasgroup.pl, dostęp: 20.06.2018.

## Streszczenie

W wyniku badań pilotażowych zauważono, że większość przedsiębiorstw z branży ICT na Dolnym Śląsku nie posiada wyodrębnionych działów/spółek badawczo-rozwojowych (76%). Autorzy postanowili znaleźć przyczyny takiego stanu, wybierając na badanie pilotażowe i pogłębione przedsiębiorstwo SISMS Sp. z o.o i ZPAS S.A., które taki dział prowadzą od kilku lat. Problematyka działalności badawczo-rozwojowej (B+R) przedsiębiorstw bazujących na rozwiązaniach informatycznych stanowi w opinii autorów ważny i aktualny element działalności innowacyjnej, która powinna mieć wpływ na atrakcyjność i konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa. Z tego względu głównym celem artykułu jest próba identyfikacji przyczyn powstania, zakresu działania, przyjętej orientacji i określenia skutków wyodrębnionej formalnie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa działającego w branży IT. Wyniki z przeprowadzonego badania dostarczają interesujących wniosków, po pierwsze: główną przyczyną wyodrębnienia działu B+R był wymóg konkursu o dofinansowanie z UE, w innym przypadku ta działalność nie byłaby wydzielana w strukturze organizacyjnej, po drugie: działalność działu B+R podnosi atrakcyjność przedsiębiorstwa z perspektywy rekrutacyjnej jako atrakcyjnego pracodawcy i perspektywy klientów, gdyż działalność B+R dostarczy im nowych wartości w postaci nowych/ulepszonych produktów/usług firmy. Z kolei w opinii zarządów SISMS Sp. z o.o. i ZPAS S.A. celem działalności B+R powinno być kreowanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, procesów, które spółce dostarczą nowych przychodów i podniosą jej konkurencyjność.

## Słowa kluczowe

działalność badawczo-rozwojowa, innowacje, zarządzanie projektami

## Developing of research and development (r&d) activity in it sector – case study of SISMS and ZPAS company (Summary)

As a result of pilot studies, it was noted that most enterprises in the ICT industry in Lower Silesia do not have separate departments/companies responsible for research and development (76%). The authors decided to find the reasons for this state by selecting a pilot study and an in-depth company SISMS Sp. z o.o and ZPAS S.A., which this department has been running for 2 years. The issue of research and development (R & D) activities of ICT enterprises is, in the opinion of the authors, an important and current element of innovative activity, which should have an impact on the attractiveness and competitiveness of each enterprise. For this reason, the main goal of the article is to try to identify the reasons for the creation, scope of action and determine the consequences of the formally separated research and development activity of an enterprise operating in the ICT industry. The results from the conducted study provide interesting conclusions, firstly

the main reason for the separation of the R & D department was the requirement for a competition for EU funding, otherwise the activity would not be separated in the organizational structure, secondly the R & D department's activity increases the attractiveness of the company from the recruitment perspective as an attractive employer and clients perspective, because the R & D activity will provide them new values in the form of new improved products / services of the company. In turn, in the opinion of the management board of SISMS Sp. zoo. and ZPAS S.A. the purpose of R & D activity should create new or significantly improved products that will provide the company with new revenues and increase its competitiveness.

**Keywords**

research and development activities, innovations, UE project management





**Stefan Lachiewicz\***

## **Rola innowacji w osiągnięciu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa**

### **Wstęp**

Innowacje i innowacyjność to procesy i formy działalności związane z reguły z sektorem dużych przedsiębiorstw. Dość powszechnie uważa się bowiem, że wymagają one znaczącego potencjału kadrowego, ekonomicznego i technicznego oraz wiążą się z dużymi kosztami. W warunkach małych przedsiębiorstw częściej mówi się o kreatywności czy przedsiębiorczości, które są rozumiane jako bezinwestycyjne czynniki osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Celem artykułu jest określenie roli innowacji w działalności małych przedsiębiorstw oraz ich wpływu na wybrane formy sukcesu biznesowego.

W oparciu o badania przeprowadzone w różnych okresach w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na terenie Polski Centralnej zostaną przedstawione wnioski pokazujące określone zależności w relacji innowacje – sukces małego przedsiębiorstwa.

### **1. Specyfika innowacji w małych przedsiębiorstwach**

W klasycznych podejściach do innowacji dominował aspekt produkcyjny, czyli traktowanie innowacji przede wszystkim przez pryzmat wprowadzania do produkcji nowych wyrobów lub udoskonalania istniejących produktów, zastosowania nowych metod produkcji czy też nowych surowców lub półfabrykatów. Innowacje w czasach ery przemysłowej były więc kojarzone w dużym stopniu ze sferą techniczno-wytwórczą, realizowaną za pomocą nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez dane przedsiębiorstwo i często powstawały we własnych laboratoriach czy biurach projektowo-konstrukcyjnych.

W warunkach małych przedsiębiorstw, w zbiorowości których dominują firmy handlowe i usługowe, a typowa działalność produkcyjna jest realizowana przez ok. 15–20% takich podmiotów, istnieje konieczność innego spojrzenia na zjawisko innowacji. Wynika to także z odmiennych warunków funkcjonowania małych przedsiębiorstw, które charakteryzują

---

\* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka, ul. Piotrkowska 266, 90-361 Łódź, eslach@wp.pl

się ograniczonym potencjałem technicznym, badawczym i finansowym w porównaniu do dużych organizacji gospodarczych.

Z drugiej strony obserwuje się znaczący napływ młodych ludzi do sfery małego biznesu i wzrost poziomu ich otwartości na innowacje oraz skłonności do wykorzystania różnorodnych programów i funduszy wspierających działalność innowacyjną. Wielu właścicieli i menedżerów z sektora MSP dostrzega więc szanse na wzrost innowacyjności swoich firm w obszarze transferu nowych technologii czy innych nowości o charakterze organizacyjnym i marketingowym z sektorów dużych przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych czy innych organizacji wspierających innowacje w gospodarce.

Ten typ innowacyjności nazywany w literaturze przedsiębiorczością intelektualną albo przedsiębiorczością technologiczną wiąże się z tworzeniem różnorodnych sieci współpracy dużych firm, instytucji publicznych i naukowych, podmiotów rynku kapitałowego oraz małych innowacyjnych firm, co umożliwi rozwój innowacyjności w sektorze MSP bez dużych nakładów kapitałowych ze strony przedsiębiorstw z tego sektora [Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 257 i nast.; Lachiewicz i inni, 2013, s. 14 i nast.].

Są to procesy bliskie obszernie analizowanym w ostatnim okresie kategoriom dynamicznej zdolności innowacyjnej, przez którą rozumie się w syntetycznym określeniu zdolność do integracji, rekonfiguracji oraz budowy zasobów i kompetencji innowacyjnych w odpowiedzi na szybkie zmiany środowiskowe, a zwłaszcza dynamiczne zmieniające się rynki i technologie [Teece, 2007; Stawasz, 2014]. Innowacyjność jest więc tutaj rozumiana szeroko jako kompleks działań prowadzących do budowy potencjału innowacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa i w kategoriach relacji z otoczeniem. Ważną rolę w jej kształtowaniu odgrywa także odpowiedni klimat organizacyjny sprzyjający zaangażowaniu pracowników w tworzenie innowacji [Glińska-Noweś, 2017, s. 71–80].

Warto tu także nawiązać do koncepcji innowacji otwartych (*open innovation*), która zakłada celowość pozyskiwania innowacji od swoich kontrahentów i partnerów biznesowych w ramach różnych form partnerstwa organizacyjnego [Chesbrough, 2003]. Zgodnie z tą koncepcją współczesne przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnym potencjale innowacyjnym, lecz winny transferować innowacje z otoczenia biznesowego, a także udostępniać swoje nowatorskie pomysły innym organizacjom na określonych warunkach. W ostatnim okresie sprzyjają temu procesy globalizacyjne w gospodarce oraz znaczące przepływy zasobów kadrowych i kapitału finansowego pomiędzy poszczególnymi krajami.

Wspomniane wyżej zmiany w podejściu do innowacji wskazują na to, że w sferze innowacyjności następują istotne dla małych przedsiębiorstw

zjawiska przesuwania aktywności od wyłącznego myślenia w kategoriach innowacji produktowych w stronę wzrostu rangi innowacji marketingowych, organizacyjnych, społecznych i innych innowacji procesowych dotyczących np. obsługi logistycznej, administracyjnej, reklamacyjnej<sup>1</sup>. Mała firma może więc osiągnąć duży rozwój poprzez kreowanie i wdrażanie innowacji charakteryzujących się niskimi nakładami finansowymi, a jednocześnie przynoszących duże skutki w krótkim czy dłuższym okresie.

Wykreowanie czy stworzenie określonej innowacji wewnątrz małej firmy nie jest aktualnie warunkiem sukcesu biznesowego. Istotniejsze jest podejście charakteryzujące się sprawnym wykorzystaniem innowacji funkcjonujących w otoczeniu tej firmy. Wymaga to od właścicieli i menedżerów nastawienia w kierunku otwartości innowacyjnej, czyli odejścia od wyłącznego inicjowania samodzielnych innowacji w stronę implementacji innowacji pochodzących ze współpracy w ramach sieci przedsiębiorstw, aliansów czy franchisingu [Sopińska, Dziurski, 2018, s. 29–31].

Z szerokich badań prowadzonych przez R. Stanisławskiego wynika też wiele zależności pokazujących pozytywny wpływ innowacji otwartych na rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP. Autor ten dochodzi do wniosku, że bardziej otwarte na współpracę innowacyjną z otoczeniem są małe i średnie przedsiębiorstwa, które eksplorują otoczenie, niż te, które eksploatują własne zasoby [Stanisławski, 2017, s. 308].

Problem otwartości małych i średnich przedsiębiorstw podnosi także M. Matejun w pracy poświęconej absorpcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem takich firm. Wskazuje przy tym, że wpływa ona na przebieg procesów rozwojowych w tych przedsiębiorstwach, w tym na poziom ich innowacyjności [Matejun, 2015, s. 277–282].

Można przy tym zaobserwować, że wraz z wydłużaniem się okresu życia firmy następuje pojawienie się kolejnych generacji innowacyjności o charakterze otwartym. I tak na przykład w badaniach opisanych przez T. Kraśnicką przyjęto ocenę innowacyjności firm z sektora MSP w okresie ostatnich pięciu lat, wychodząc z założenia, że jest to proces długotrwały i wymagający pewnego doświadczenia w sferze transferu i wdrażania innowacyjnych rozwiązań [Kraśnicka, 2013, s. 172 i nast.].

Z przeprowadzonej syntetycznej analizy wynika więc pewna specyfika innowacji w małych firmach. Innowacje te są związane w znacznym zakresie z mniejszymi przedsięwzięciami usprawniającymi działalność firm,

<sup>1</sup> W opracowaniu przyjęto uproszczony podział na innowacje typu produktowego i procesowego. W literaturze z zakresu innowatyki występuje wiele bardziej złożonych klasyfikacji innowacji [np. Oslo Manual, 2015, s. 46 i nast.; Dolińska, 2010, s. 21 i nast.]. Uwzględniając specyfikę małych przedsiębiorstw, uznano za celowe wyodrębnienie innowacji związanych z wprowadzaniem lub modyfikacją nowych produktów oraz nowych procesów w sferze organizacji, zarządzania, marketingu i innych obszarów działalności.

pochodzą w większym stopniu z otoczenia biznesowego i dotyczą przede wszystkim rozwiązań organizacyjnych, marketingowych czy logistycznych niż typowych rozwiązań technicznych o charakterze produktowym.

## 2. Metodyka i zakres badań

Przedstawione w tym opracowaniu problemy stanowią fragment większych badań przeprowadzonych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w grupie 300 przedsiębiorstw z sektora MSP<sup>2</sup>. Były to obszerne badania ankietowe wykonane w województwach Polski Centralnej (głównie województwo łódzkie) w oparciu o rozbudowany kwestionariusz ankiety, skoncentrowany wokół zagadnień przedsiębiorczości technologicznej. Szczegółową charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tablicy 1.

**Tablica 1. Forma prawna, wiek i obszar działania badanych przedsiębiorstw**

Forma prawna	Liczba		Wiek firmy	Liczba		Obszar działania	Liczba	
		%			%			%
Osoba fizyczna	179	59	Do 3 lat	5	2	Lokalny	105	35
Spółka cywilna	34	11	4–5 lat	30	10	Regionalny	79	27
Spółka handlowa	79	27	6–10 lat	90	30	Krajowy	67	22
Inne formy	8	3	Powyżej 10 lat	173	58	Międzynarodowy	49	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W badanej próbie dominowała forma osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą (ok. 60%), ale duży był także udział spółek handlowych (z o.o. i S.A.). Były to głównie podmioty o dłuższym okresie działalności (88% funkcjonowało na rynku ponad 5 lat) oraz o bardzo zróżnicowanym obszarze działalności rynkowej, w tym przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym i międzynarodowym. Należy dodać, że działalność ta była prowadzona w różnych branżach, takich jak: włókiennictwo, odzieżownictwo, produkcja chemiczna, telekomunikacja, informatyka, motoryzacja, poligrafia, finanse i obrót nieruchomościami. Problem innowacyjności posiadał w tych przedsiębiorstwach duże znaczenie, gdyż w większości dysponowały one tradycyjnymi rozwiązaniami biznesowymi i tylko 20% badanych oceniło siebie jako przedsiębiorstwa nowoczesne.

<sup>2</sup> Badania zrealizował zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

W badanej zbiorowości przedsiębiorstw wdrożono w okresie 5 lat przed momentem badań 305 innowacji, przy czym wdrożenia te dotyczą tylko 104 przedsiębiorstw (35% ogółu badanych). Szczegółowe informacje na temat tych przedsiębiorstw oraz charakteru innowacji zamieszczono w tabelicy 2.

**Tabela 2. Liczba i charakter innowacji wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach w okresie 5 lat**

Charakter innowacji	Przedsiębiorstwa		Innowacje	
	Liczba	%	Liczba	%
Produktowe	91	30	201	66
Procesowe	82	27	104	34
Wdrożone ogółem	104	35	305	100
Brak wdrożenia	196	65	—	—

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z powyższej tabelicy, nadal dominują innowacje o charakterze produktowym, ale innowacje procesowe przekroczyły już 1/3 liczby wdrożeń. Należy jednak dodać, że posiadają one długookresowy charakter i częściej przynoszą wyższe efekty finansowe.

Porównanie liczby i rozkładu innowacji ze strukturą przedsiębiorstw, w których dokonano wdrożeń, wskazuje na znaczną nierównomierność w sferze zaangażowania innowacyjnego badanych przedsiębiorstw. Liczba wdrożonych innowacji przez te 104 przedsiębiorstwa waha się bowiem od jednej do piętnastu innowacji w badanym okresie.

W ocenie respondentów wdrożone innowacje przyczyniają się w dużym stopniu do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i budowania różnorodnych elementów konkurencyjności rynkowej. Dostrzega się w tej działalności różne przejawy współprzyczyniania się do sukcesu przedsiębiorstwa rozumianego jako korzystne wyniki ekonomiczno-finansowe, wzrost ekspansji rynkowej, poprawa wizerunku rynkowego czy też skuteczne „wychodzenie” z sytuacji kryzysowych.

Na tle przedstawionych wyżej uwag na temat cech innowacji w sektorze MSP zostaną omówione wnioski dotyczące wpływu innowacji na sukces biznesowy w małym przedsiębiorstwie. Wnioski te zostaną sformułowane na podstawie powyżej opisanych oraz innych badań z okresu ostatnich 10 lat dotyczących sektora MSP realizowanych w ramach grantów NCN (KBN), projektów wydziałowych i katedralnych oraz zleceń firm szkoleniowych<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Projekt badawczy NCN dotyczący przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich firmach, granty dziekańskie na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz projekt badawczy NCN dotyczący zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach – podejście oparte na okazjach.

Dla przedstawienia tych wniosków zostaną wyodrębnione trzy rodzaje sukcesu biznesowego małych przedsiębiorstw [Lachiewicz, 2013, s. 149–152], a mianowicie:

- sukces związany z rozwojem małego przedsiębiorstwa, wyrażający się w dynamicznej ekspansji rynkowej, we wzroście zatrudnienia i zaangażowania inwestycyjnego firmy, w rosnącej skali sprzedaży i zyskowności w kolejnych okresach działalności,
- sukces polegający na utrzymaniu dotychczasowego poziomu aktywności firmy, na zachowaniu stabilności i ciągłości działania oraz na niedopuszczaniu do zjawisk kryzysowych, a także na unikaniu spadku poziomu zatrudnienia i inwestycji,
- sukces związany z wyprowadzeniem małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej lub zaburzeń wewnętrznych czy rynkowych o mniejszej skali, polegający najczęściej na określonej restrukturyzacji firmy, redukcji zakresu działalności i ograniczeniu kosztów lub też na wejściu firmy do klastrów, sieci franczyzowych, fuzji czy innych form pozwalających na uniknięcie upadku lub likwidacji małego przedsiębiorstwa.

Na podstawie oceny o pośrednim charakterze obejmującej takie wskaźniki, jak: poziom technologiczny, pozycja konkurencyjna pod względem jakości oraz cen produktów i trendy w zakresie poziomu zyskowności można przyjąć, że ok. 20% badanych przedsiębiorstw reprezentuje pierwszy typ sukcesu, ok. 60% wariant drugi (utrzymanie dotychczasowego poziomu aktywności) i ok. 20% trzeci typ sukcesu w biznesie.

### **3. Wpływ innowacji na sukces małego przedsiębiorstwa**

Analiza wyodrębnionych odmian sukcesu w powiązaniu z podejmowanymi przez badane przedsiębiorstwa działaniami innowacyjnymi pozwoliła na określenie pewnych zależności.

W przypadku przedsiębiorstw z pierwszej grupy, które osiągnęły sukces polegający na rozwoju i ekspansji firmy, można je sformułować następująco:

1. W pierwszych fazach rozwoju firmy większe znaczenie posiadają innowacje produktowe, wraz z przechodzeniem do dalszych etapów rozwojowych wzrasta ranga innowacji o charakterze procesowym, w tym szczególnie marketingowych i organizacyjno-zarządczych, np. rozbudowa sieci powiązań handlowych, wykorzystanie outsourcingu itp.
2. Istotnym czynnikiem rozwoju jest umiejętność innowacyjnego wykorzystania okazji rynkowych przez małe przedsiębiorstwa, rozumianych najczęściej jako sytuacje i okoliczności pozwalające na

osiągnięcie dodatkowych korzyści o charakterze materialnym lub pozamaterialnym; z reguły dotyczy to wprowadzenia innowacyjnych produktów lub procesów przez firmę.

3. Ważną rolę w rozwoju małych przedsiębiorstw odgrywa zdolność do innowacyjnego wykorzystania potencjału tkwiącego w otoczeniu sektora MSP, a szczególnie w sferze tzw. aniołów biznesu, czyli organizacji zaplecza technologicznego (np. centra nowych technologii czy parki technologiczne), sektora finansowego (np. fundusze inwestycyjne) czy też organizacji publicznych i programów wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa; duże możliwości rozwojowe tkwiące w tych obszarach umiejętnie absorbowane przez małe firmy mogą zwiększyć wyraźnie poziom innowacyjności i konkurencyjności firmy.
4. Realizacji innowacyjnych przedsięwzięć w warunkach małych firm towarzyszy dość wysoki poziom ryzyka; badani przedsiębiorcy stwierdzają, że generalnie poziom ryzyka jest wprost proporcjonalny do innowacyjności przedsięwzięcia; podejmowanie ryzyka związanego z innowacjami jest więc pewną cechą małych firm, które osiągnęły sukces biznesowy, z drugiej strony należy pamiętać o konieczności monitorowania czynników ryzyka i o potrzebie podejmowania działań zapobiegawczych.

Grupa małych przedsiębiorstw, która osiąga sukces w kategoriach rozwojowych, traktuje więc innowacje jako czynnik niezbędny w działalności biznesowej i ważny element potencjału przedsiębiorstwa.

W przypadku drugiej grupy małych firm, w których sukces biznesowy wiąże się z utrzymaniem pewnej stabilności i ciągłości działania, innowacje są raczej traktowane jako źródło zapewnienia dotychczasowego poziomu aktywności i zachowania wcześniej zdobytej pozycji konkurencyjnej. Są to z reguły firmy mniejsze, np. mikroprzedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach słabej konkurencyjności lub też ograniczonego rynku, na którym możliwości powiększania sprzedaży są niewielkie. Często są to przedsiębiorstwa, które osiągnęły poziom rozwoju satysfakcjonujący ich właścicieli, którzy koncentrują się na zapewnieniu stabilności i dążeniu do tego, by nie pogorszyć sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Innowacje pełnią w tym przypadku rolę podtrzymującą ten typ sukcesu biznesowego. Posiadają więc one w większym stopniu charakter odtwórczy, np. wiążą się z wprowadzaniem nowości zaobserwowanych u najbliższych konkurentów lub też posiadają charakter imitacyjny, np. przenoszenie nowych rozwiązań w zakresie produktów czy procesów z dużych organizacji gospodarczych. Studia przypadków prowadzone w ramach wymienionych wyżej projektów badawczych pokazują, że w małych firmach tego typu dominują innowacje polegające na ulepszaniu dotychczasowych

produktów. Kolejne miejsca zajmują innowacje związane z wprowadzaniem nowych produktów oraz innowacje procesowe, głównie w sferze obsługi finansowo-księgowej, np. dotyczące odzyskiwania należności lub sfery kontaktów z biurem rachunkowym.

W trzecim przypadku chodzi o małe przedsiębiorstwa rozumiejące sukces jako stan, w którym udało się poprzez zespół określonych działań wyprowadzić przedsiębiorstwo z sytuacji kryzysowej oraz uniknąć likwidacji firmy. Tutaj innowacje są przede wszystkim rozpatrywane poprzez pryzmat przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, przekształcających firmę w odmienny podmiot, często w dość dużym stopniu, bądź też obejmujących redukcję kosztów oraz zasobów przedsiębiorstwa, np. w wyniku sprzedaży części nieefektywnego majątku.

Wnioski dotyczące wykorzystania innowacji w tej kategorii małych przedsiębiorstw można ująć następująco:

1. W grupie badanych przedsiębiorstw rozszerza się skala zjawisk związanych z innowacyjnością, i tak na przykład innowacją jest zarówno wdrożenie nowego procesu w sferze dystrybucji wyrobów, jak i nowy pomysł na sprzedaż nadmiernych zapasów magazynowych lub też obniżenie kosztów wykorzystania energii elektrycznej (szerokie rozumienie pojęcia innowacji).
2. Innowację traktuje się jednocześnie jako szansę na wyjście z sytuacji kryzysowej oraz jako przedsięwzięcie generujące określone koszty, stąd też ogranicza się innowacje o charakterze inwestycyjnym do przypadków koniecznych, a większą uwagę przypisuje się innowacjom o niskiej kapitałochłonności oraz krótkim czasie wdrażania, czyli przynoszących szybkie efekty.
3. Duże znaczenie posiada transfer innowacji pochodzących z organizacji partnerskich, w tym z klastrów, aliansów, sieci franczyzowych czy z grupy jednostek wspierających funkcjonowanie sektora MSP; dąży się przy tym do zapewnienia różnych form kontaktów, umów o odroczone terminach płatności i innych rozwiązań, które pozwalają na przełożenie opłat za pozyskanie innowacyjnych rozwiązań na okres późniejszy (po wyjściu z sytuacji kryzysowej).
4. Właściciele takich firm dążą do pozyskania kreatywnej i dynamicznej kadry menedżerskiej, która jest w stanie zastosować innowacyjne rozwiązania często wynikające z doświadczenia w pracy w dużych firmach lub w sektorach o nowoczesnych technologiach i rozwiązaniach organizacyjnych; osoby takie są często zatrudniane na zasadzie przekazania im części udziałów w przedsiębiorstwach znajdujących się w kryzysie, by poprzez innowacyjne podejście uratować i wyprowadzić takie przedsiębiorstwa z zagrożeń biznesowych.



Przedstawione uwagi posiadają charakter pewnych uogólnień i nie zawierają szczegółowych zestawień liczbowych. Ich celem było jednak zwrócenie uwagi na wybrane problemy i zależności, które pokazują złożone związki pomiędzy procesem wdrażania i stosowania różnego typu innowacji a wielostronnie rozumianym sukcesem w prowadzeniu małego biznesu.

## Zakończenie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące złożonej zależności pomiędzy innowacjami i szeroko rozumianą innowacyjnością a sukcesem małego przedsiębiorstwa. Powszechnie przyjmuje się założenie, że innowacje o charakterze produktowym, technologicznym, organizacyjnym czy marketingowym stanowią podstawową determinantę sukcesu w biznesie. Zależność ta dotyczy także przedsiębiorstw małej wielkości. Różna jest jednak rola innowacji zależnie od sytuacji rynkowej, kadrowo-organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej małych przedsiębiorstw. W opracowaniu przyjęto, iż w grupie takich przedsiębiorstw można mówić o trzech kategoriach sukcesu. Jest to mianowicie sukces rozumiany jako rozwój i dynamiczne powiększanie potencjału małego przedsiębiorstwa, jak i sukces jako dążenie do utrzymania stabilności i ciągłości w działaniu firmy lub wyprowadzenia małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

To różne rozumienie sukcesu biznesowego w warunkach małego przedsiębiorstwa przekłada się też na odmienne pojmowanie roli innowacji. Począwszy od ujmowania ich jako wyraźnego czynnika dynamizującego działalność gospodarczą, a kończąc na traktowaniu innowacji jako wsparcia w działaniach restrukturyzacyjnych, redukujących skalę zagrożeń kryzysowych.

## Literatura

- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.
- Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Grudzewski W.A., Hejduk J.K. (2000) (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Kraśnicka T. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 136.
- Lachiewicz S. (2013), *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4.
- Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (2013) (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

- Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD/Eurostat.
- Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Stanisławski R. (2017), *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Stawasz E. (2014), *Partnerzy małych firm w dziedzinie innowacji*, w: *Zarządzanie współczesnymi organizacjami*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprises Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 13.

## Streszczenie

Innowacje odegrały i odgrywają nadal bardzo istotną rolę w rozwoju gospodarki światowej. W ostatnich latach zmienia się jednak zakres tego pojęcia oraz sposób wykorzystania innowacji. Wzrasta ranga innowacji otwartych, a także innowacji o charakterze procesowym, marketingowym, organizacyjnym i społecznym. Dotyczy to również sektora małych przedsiębiorstw, który w ostatnich 30 latach stał się silnym segmentem polskiej gospodarki.

W artykule przedstawiono różne sposoby wykorzystania innowacji zależnie od trzech wariantów sukcesu biznesowego małych firm. Wyróżniono sukces związany z rozwojem, z utrzymaniem stabilnych warunków działania i z wyprowadzeniem małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

## Słowa kluczowe

innowacje, rozwój, stabilność, sytuacja kryzysowa

## The role of innovations in business success of small enterprises (Summary)

Innovations have played and continue to play a key role in the development of global economy. However, in the recent years the scope of this concept has changed as well as the ways to utilize innovations. The role of open innovations of procedural, marketing, organizational or social nature is increasing. It is also applicable to the small enterprise sector which during last 30 years has become a significant segment in the Polish economy.

The article presents various ways of utilizing innovations depending on three types of business success of the small enterprises. Success connected with development, maintaining stable operating conditions and recovering from the crises in a small enterprise can be distinguished.

## Keywords

innovations, development, stability, crisis situation

Anna Lipka\*

## Sukces zespołu performerskiego – próba operacjonalizacji

### Wstęp

Praca zespołowa (czyli praca osób współdziałających ze sobą przez określony przedział czasu celem realizacji zadania, wykonanie którego generuje określone zależności, powinności wykonawcze i odpowiedzialność [Gellert, Nowak, 2008, s. 22]) dotyczyć może nie tylko wysoce zestandaryzowanej sfery produkcji i usług, ale i funkcjonowania kreatywnych zespołów. Przedmiotem niniejszych rozważań uczyniono pracę zespołową artystów-performerów (funkcjonujących m.in. w organizacjach, których misją jest zaspokojenie potrzeb kulturalnych). Studium literatury przedmiotu wskazuje bowiem na to, iż ich sukcesy rozpatrywane są głównie przez pryzmat subiektywnie określanych kryteriów. Istnieje zatem luka badawcza, którą wypełnić może adekwatna operacjonalizacja sukcesu.

Zespoły performerskie stanowią podmiot podażowej strony tzw. rynku doznań (*experience economy*), na którym to oferowane są wyjątkowe, zaspokajające potrzeby estetyczne (a zatem o cechach odpowiadających kreatywności) wydarzenia i przeżycia. Rynek ten, związany z „kulturą przeżywania”, stanowi swego rodzaju „fabrykę emocji” dla osób z potrzebami estetycznymi, reprezentującymi określony syndrom kulturowy, oznaczający „podzielany przez członków zbiorowości wzorzec postaw, przekonań, kategoryzacji, samookreśleń, norm, definicji, ról, wartości i innych subiektywnych elementów kultury, zorganizowany wokół pewnego tematu” [Triandis, 2004, s. 331]. Oferta na nim charakteryzuje się [Auslander, 2012, s. 6; Brandstaetter, 2014; Mersch, 2002, s. 10; Phelan, 1993, s. 148]:

- bezpośredniością, tj. „nażywnością” („obecnością żywych ciał”, nierozłącznością podmiotu przeżywającego z oferowanym doznaniem); oferowaniem doznań w określonym miejscu i czasie,
- integracją produkcji i konsumpcji,
- zmysłowo-afektywną nieprzewidywalnością; otwartością na przygodę,
- performatywnością w postaci intensywnego doświadczania terażniejszości.

---

\* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania Organizacjami, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, katedra.zo@ue.katowice.pl

Realizacja tej oferty może zakończyć się porażką albo większym bądź mniejszym sukcesem. W związku z tym pojawia się pytanie: czy istnieje możliwość jego gradacji? Cele cząstkowe poniższej analizy sprowadzają się zatem do identyfikacji poszczególnych kryteriów konstytuujących sukces zespołu performerskiego. Celem głównym jest natomiast opracowanie narzędzia uwzględniającego różnorodne aspekty i pomagającego w ocenie, czy zespół performerski odniósł sukces (większy niż inne zespoły, względnie – większy niż w przeszłości). Jako metodę badawczą zastosowano wnioskowanie na podstawie przeprowadzonego studium literatury przedmiotu.

Artykuł stanowi własną kontynuację badań zespołu Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, sfinansowanych ze środków na utrzymanie potencjału badawczego w 2017 r.

## 1. Założenia i metodyka analizy

Sukces – będący przeciwieństwem niepowodzenia – oznacza pomyślny wynik, powodzenie, osiągnięcie [Styś, Styś, 2016, s. 309]. W literaturze przedmiotu [Czekaj, Ziębicki, 2013, s. 46–52; Jaremczuk, Molter, 2016, s. 114] prezentowane są uniwersalistyczne bądź indywidualistyczne ujęcia sukcesu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto perspektywę sukcesu, która nie jest ani podejściem uniwersalistycznym (definiującym sukces każdej organizacji w jednakowy sposób), ani indywidualistycznym (poszukującym źródeł sukcesu w pozytywnych procesach opisujących kooperację jednostek i zespołu), lecz sytuuje się pomiędzy nimi, definiując w ten sam sposób sukces dla podmiotów o tym samym charakterze (np. prowadzących określoną działalność twórczą). Założono też, iż sukcesu nie należy oceniać w kategoriach zero-jedynkowych, lecz dokonywać jego gradacji.

Przyjęty cel analizy odnoszonej do działań zespołu określonego rodzaju (kreatywności performatywnej) wymaga operacjonalizacji pojęcia sukcesu. Jak podaje E. Babbie [2013, s. 549], *operationalization* oznacza „proces tworzenia definicji operacyjnych czy innego określania dokładnych procedur pomiaru wartości zmiennej”.

W pierwszym etapie realizacji procesu zorientowanego na operacjonalizację przeprowadzono kwerendę literatury przedmiotu dotyczącą zespołów performerskich. Pozwoliła ona na stwierdzenie, iż ich działalność ma charakter (mniej lub bardziej) twórczy (kreatywny). Kreatywność przyjęto zatem za wyznacznik (inaczej – wymiar) sukcesu tych zespołów.

Wynik tej kwerendy zdeterminował treść drugiego etapu postępowania badawczego (por. punkt 2) – wybór spośród podawanych w literaturze przedmiotu kryteriów twórczości tych przydatnych do oceny twórczości

zespołów performerskich. Odrzucono ponadto kryteria, stosowanie których wiązałoby się z wysoką pracochłonnością, grożącą niską efektywnością przeprowadzanej diagnozy.

W toku etapu drugiego określono zatem sposób oceny twórczości (por. punkt 2), który „narzucił” dalszy kierunek postępowania w postaci weryfikacji możliwości zastosowania takiego samego sposobu oceny w odniesieniu do dalszego wymiaru sukcesu zespołu performerskiego. Po kwerendzie literatury przedmiotu dotyczącej performatyki oraz funkcjonowania zespołów ustalono, iż odnoszące się do różnych kryteriów charakterystyki ich sukcesów zagregować można – oprócz wymiaru kreatywności – w wymiar, który można określić psychofizycznym dobrostanem zespołu (por. punkt 3). Pozwala to stwierdzić, iż proponowany rodzaj oceny sukcesu ma charakter wielowymiarowy. Tego rodzaju ocena jest „pełniejsza aniżeli jednokryterialna, daje bowiem bardziej wszechstronny obraz” [Stabryła, 2016, s. 367].

Etap czwarty postępowania badawczego (por. punkt 4) dotyczył pokazania wykorzystania siedmiopunktowej skali typu likertowskiego w teź ocenie, a także przykładowego określenia i zinterpretowania profilu sukcesu za pomocą indeksu będącego średnią arytmetyczną z punktów oceny przyznanych poszczególnym kryteriom (możliwe jest też zastosowanie średniej arytmetycznej ważonej). Wybór tego rodzaju skali wynikał z wcześniejszego wyboru narzędzia oceny kreatywności.

## 2. Operacjonalizacja kreatywności jako wymiaru sukcesu zespołu performerskiego

Kryteria kreatywności (twórczości) podawane w literaturze przedmiotu [Nęcka, 2012, s. 26–37] bywają dzielone na ukryte i jawne. Według definicji kryteria ukryte „to takie, które działają *implicite*, ponieważ nikt ich nie definiuje ani nie ujawnia przed przystąpieniem do oceny” [tamże, s. 32]. Są one stosowane m.in. w ramach opracowanej przez T. Amabile techniki oceny konsensualnej (*Consensual Assessment Technique*, CAT). Twórczość zdaniem tej autorki – według tzw. definicji teoretycznej – odnosi się do nowości i wartości, natomiast zgodnie ze sformułowaną przez nią tzw. definicją operacyjną: „jakiś wytwór lub reakcja jest twórcza o tyle, o ile właściwie dobrani obserwatorzy, niezależnie od siebie, zgadzają się co do tego” [Amabile, 1982, s. 1001, za: Nęcka, 2012, s. 32–33]. Ocena tego rodzaju jest pracochłonna i musi być dokonywana przez ekspertów. Ponadto stosowane w niej niektóre kryteria, np. poczucie rytmu, nie muszą być adekwatne do każdego rodzaju twórczości performatywnej. Kryterium CAT niewątpliwie pasującym do performansu jest natomiast sprawność warsztatowa oraz „podobanie się”, związane z subiektywnie postrzeganą wartością estetyczną.

Do kryteriów ukrytych zaliczane jest również – wymieniane przez J. Brunera [1978] – tzw. skuteczne zdziwienie, a także – sformułowane przez E. Nęcą [2012, s. 34] – kryterium „długiej drogi do akceptacji”, zwieńczonej przekonaniem o niezwykłości efektu procesu tworzenia.

Kryteria jawne obarczone są mniejszym subiektywizmem niż kryteria ukryte. Oznaczają one [tamże, s. 27]: „zazwyczaj obiektywnie stwierdzalne dowody społecznego uznania dzieła lub jego autora, (jak – przyp. A.L.) indeksy cytowań prac naukowych, nakłady i liczba wydań książek, a nawet ceny aukcyjne obrazów, grafik czy rzeźb”. W przypadku zespołów performerskich chodzić może na przykład o dynamikę liczby uczestników performansów. Wyżej wymienione kryteria nie są jednak wolne od wad (np. zależność od „władzy” twórcy, tj. jego wpływu na karierę innych, od cech rynku, wielkości nakładów na (auto)promocję). W związku z tym proponuje się [tamże, s. 27–28], opracowane przez D.K. Simontona, tzw. podejście historiometryczne. Pomijając związane z nim nakłady (dogłębność znajomości dzieł twórców), dotyczy ono twórców już nieżyjących. Zważywszy choćby tylko na cele użyteczne oceny oryginalności zespołów performerskich (opracowywanie ich rankingów, przydatnych dokonującym wyboru oferty klientom), podejście to nie ma w odniesieniu do nich racji bytu.

Do bezpośredniego zastosowania nadają się natomiast następujące, opublikowane w 1999 r. przez S. Besemer i K. O’Quin, trzy wymiary oceny z łącznie dziewięcioma aspektami [za: Nęca, 2012, s. 31–32]:

- wymiar nowości (z dwoma aspektami: zadziwiający i oryginalny),
- wymiar sensowności (opisywany przez cztery aspekty, tj.: logiczność, przydatność, wartościowość oraz zrozumiałość),
- wymiar stylu (na który składają się trzy aspekty: naturalność, doskonałość wykonania, elegancja).

Tworzą one „skalę semantyczną dzieł twórczych” tych autorek. Fakt, iż nawet eksperci, nie mówiąc już o „zwykłych” widzach, mogą popełniać błędy w ocenianiu (na przykład błąd aueroli) stanowi wprawdzie wadę powyższego narzędzia operacjonalizacji twórczości, ale przecież żadne z nich nie jest od nich wolne. Zaletą skali jest niewątpliwie uwzględnienie wartościowości. Wartość pracy zespołu performerskiego może mieć wartość pragmatyczną (użyteczną) oznaczającą jego sprawczość. Wyraża się ona w jego wpływie na „programowanie życia” u odbiorców performansu, którzy podczas niego doznali nie tylko określonych odczuć (np. zachwyty, relaksu, przyjemności, *katharsis*), ale i imperatywu poczynienia określonych zmian w swoich działaniach (np. większego zaangażowania się w dobroczynność, w zmiany polityczne, społeczno-kulturowe albo w inwestowanie w kształtowanie własnej empatii). Ze sprawczością zespołów

performerskich należy kojarzyć wymiar sensowności „skali semantycznej dzieł twórczych” (dokładniej: aspekt przydatności i wartościowości). W wykorzystaniu tych kryteriów nie powinno przeszkadzać, iż autorki skali – konstruując ją – miały z pewnością na myśli dzieła ukończone, a nie – jak w przypadku performansu – „dzieło w toku”. Ujęty w skali aspekt „elegancki” odpowiada natomiast innej grupie wartości, mianowicie wartości estetycznej.

Z twórczością performatywną i jej oceną koresponduje egalitarne podejście do badań nad twórczością, kojarzone z osobą J.P. Guilforda [1978], według którego ocena ta powinna obejmować: płynność, giętkość i oryginalność. Płynność (słowna, ideacyjna i skojarzeniowa) oznacza łatwość wytwarzania pomysłów i jest operacjonalizowana przez ich liczbę. Zespół performerski może kreować wiele pomysłów, ale ich – na przykład z przyczyn finansowych bądź dotyczących wystarczającej popularności dotychczas wykonywanych performansów – nie realizować. Podobne stwierdzenie można odnieść do giętkości, która jest „gotowością do zmiany kierunku myślenia; operacyjnym wskaźnikiem tej zdolności może być różnorodność pomysłów, czyli kategorii, do jakich można je zaliczyć” [Nęcka, 2012, s. 29–30]. Zauważyć jednak trzeba, iż giętkość adaptacyjna (modyfikacja myślenia spowodowana okolicznościami, warunkami) przystaje do sytuacji towarzyszących performansom (bardziej niż giętkość spontaniczna, niewymuszona takimi warunkami). Jeśli chodzi o oryginalność, czyli „zdolność do wytwarzania reakcji nietypowych, niezwykłych, niepowtarzalnych” [tamże, s. 30], to jej określenie za pomocą wskaźnika frekwencyjnego (pojawianie się danego pomysłu u niewielkiego odsetka badanych czy – w tym przypadku – zespołów) wymagałoby stworzenia adekwatnej bazy porównawczej. Porównując kryteria twórczości J.P. Guilforda z aspektami oceny ujętymi w „skali semantycznej dzieł twórczych”, należy zauważyć, iż skala nie obejmuje wprawdzie płynności i różnorodności, ale ich określenie w stosunku do zespołów performerskich jest utrudnione. Oryginalność jest w niej natomiast ujęta.

Z punktu widzenia niniejszej analizy bardziej przydatne do oceny kreatywności zespołu performerskiego wydaje się zatem narzędzie autorstwa S. Besemer i K. O’Quin, tym bardziej że zawarty w nim aspekt wymiaru stylu określany „dobrym wykonawstwem” odpowiada kryterium staranności, które to kryterium dołączył E. Torrance [1974] do specyfikacji kryteriów twórczości wg J.P. Guilforda.

Kreatywność zespołu performerskiego powinna znaleźć odzwierciedlenie w jego wizerunku na rynku artystycznym, którego mierzalnym efektem jest zwiększająca się widownia czy rosnąca trudność w dostaniu się na występ zespołu.

### 3. Operacjonalizacja psychofizycznego dobrostanu zespołu performerskiego jako wymiaru jego sukcesu

Wymagania pracy wobec członków zespołu performerskiego są szczególnie wysokie w odniesieniu do zręczności, wysiłku umysłowego czy psychoneurologicznego. Utrzymanie wartości zespołu performerskiego wymaga zatem inwestycji gwarantujących utrzymanie jak najdłuższej wartości kapitału ludzkiego zespołu, w tym – zachowanie potencjału kreatywności, tzn. zdolności do tworzenia oryginalnych i wartościowych performansów.

Potrzebne są w szczególności inwestycje mające zwiększyć bezpieczeństwo i – w miarę możliwości – komfort pracy performerów, tj. ich psychofizyczny dobrostan. Może być on operacjonalizowany oceną stopnia trudności, na przykład przy wykorzystaniu metody UMEWAP-2000 [Jacukowicz, 2002].

Z pewnością rozwój zespołu performerskiego zapewniający psychofizyczny dobrostan wymaga inwestycji (np. o charakterze mediacyjnym) w zarządzanie konfliktem. W zespole performerskim, funkcjonującym w warunkach niepewnego, stale zmieniającego się (ze względu na nieprzewidywalne, ale z pewnością stale rosnące oczekiwania widowni) otoczenia, aktywność jego członków przebiega bowiem nierzadko w warunkach presji czasu. Wymóg coraz szybszego tempa pracy wzmacniany jest też aspiracjami, motywacją osiągnięć, chęcią wyróżnienia się na rynku artystycznym. Wymienione czynniki mają charakter stresu- i konfliktogenny.

Podobne skutki wywołuje pracoholizm członków zespołu. Nie są bowiem od niego wolni artyści (por. symptomy pracoholizmu zidentyfikowane w oparciu o analizy biograficzne [Lipka i inni, 2013]), którzy nie potrafią uwolnić swoich myśli od pracy, choćby ze względu na – także ich niekiedy dotyczącą – chwiejną samoocenę, odczuwanie lęku przed porażką (mogącą w ich mniemaniu nastąpić, jeśli zrobią sobie przerwę w pracy), dążenie do uznania (chwilowego odczucia zadowolenia z pracy), obawę przed posądzeniem o lenistwo, nieumiejętność zastosowania innego (niż nadzaangażowanie w pracę) mechanizmu obronnego (w sytuacji ucieczki przed problemami osobistymi, rodzinnymi, towarzyskimi). Pracoholizm powoduje straty na wartości dotyczące wszystkich składowych kapitału ludzkiego, tj. wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postaw i wartości. Ma więc zarówno negatywny wpływ na kreatywność zespołu, jak i jego psychofizyczny dobrostan. Niwelowaniu związanych z nim skutków służyć mogą inwestycje w programy chroniące przed „zatraceniem się” w pracy.

Sukces zespołu performerskiego identyfikowany poprzez jego dobrostan oznacza również – obok zaspokojenia potrzeby afiliacji i uznania – zaspokojenie potrzeby znaczenia. Performerzy postrzegają bowiem sukces



nie tylko przez pryzmat wzrostu rynkowej wartości/atrakcyjności swojego zespołu, ale także z perspektywy własnej wartości dla niego. Kształtowaniu się takiego poczucia wartości nie sprzyja zmuszanie członków zespołu do łamania ich priorytetów, standardów (wykonawczych, etycznych) i granic, a sprzyjają – wzmacniające poczucie autonomii i sensu pracy – inwestycje w partycypację.

Choć dla członków zespołu performerskiego płaca nie musi być priorytetem, ważne jest zapewnienie poczucia sprawiedliwości gratyfikacyjnej, zarówno w znaczeniu doceniania udziału w sukcesie, jak i wynagrodzenia materialnego – adekwatnego do ponoszonego wysiłku. W związku z tym inwestycje w projektowanie wynagrodzeń mogą być traktowane jako inwestycje w psychofizyczny dobrostan zespołu.

Inwestycyjny w tym znaczeniu charakter ma też wdrażanie koncepcji zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników [Armutat, 2009] lub inne, niezinstytucjonalizowane formy wspierania członków zespołu w trudnych dla nich sytuacjach (np. choroby, śmierci w rodzinie). Inwestycje tego rodzaju mają zarazem charakter prolojalnościowy, zawierając w sobie także kształtowanie wzajemnego zaufania.

#### 4. Propozycja narzędzia wielowymiarowej oceny sukcesu zespołu performerskiego

W tabelicy 1 podano przykład oceny, według wyżej zaproponowanych kryteriów, dwóch zespołów performerskich (Zamiast porównywania sukcesów różnych zespołów można to narzędzie stosować do porównywania różnych sukcesów tego samego zespołu).

**Tabela 1. Ocena sukcesów dwóch zespołów performerskich – przykład**

Aspekt oceny / Punktacja	1 (niski stopień nasilenia)	2	3	4	5	6	7 (wysoki stopień nasilenia)
1K (wywołanie zdziwienia)		*				+	
2K (oryginalność)			*		+		
3K (logiczność)					*		+
4K (przydatność)			*			+	
5K (wartościowość)			*		+		
6K (zrozumiałość)				*			+
7K (naturalność)				*			+
8K (dobre wykonawstwo)		*					+
9K (eleganckość)			*		+		

Aspekt oceny / Punkcja	1 (niski stopień nasilenia)	2	3	4	5	6	7 (wysoki stopień nasilenia)
1D (brak zagrożeń czynnikami uciążliwości)							*+
2D (brak eskalacji konfliktów interpersonalnych)	+			*			
3D (brak strat na wartości kapitału ludzkiego wskutek pracoholizmu)		+			*		
4D (wzmacnianie poczucia sensu pracy)						+	*
5D (zezwozenie na autonomię w pracy)						*+	
6D (docenianie partycypacji)		+		*			
7D (odczuwanie atrakcyjności rynkowej)		*	+				
8D (sprawiedliwość gratyfikacyjna)				+		*	
9D (wspieranie w trudnych sytuacjach)	+						*

Objaśnienia:

K – kryteria odnoszące się do wymiaru kreatywności wg skali semantycznej S. Besemer i K. O'Quin;

D – kryteria dotyczące wymiaru psychofizycznego dobrostanu;

\* – oceny zespołu A;

+ – oceny zespołu B.

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu: [Nęcka, 2012, s. 31–32].

Jak wynika z tabeli, zespół B osiągnął łącznie większy sukces (87:18), a także większy sukces w wymiarze kreatywności (55:9), natomiast zespół A – w wymiarze psychofizycznego dobrostanu (48:9).

## Zakończenie

W opracowaniu zaprezentowano poszerzoną (o wymiar psychofizycznego dobrostanu) skalę semantyczną S. Besemer i K. O'Quin jako narzędzie do identyfikacji zmiennych określających sukces zespołu performerskiego. Wskazano możliwości interpretacyjne uzyskiwanych z jego pomocą wyników.

W ramach dalszych badań celowa będzie empiryczna weryfikacja tegoż narzędzia, a także sprawdzenie możliwości jego zastosowania – po odpowiednich modyfikacjach – w odniesieniu do innych (nieartystycznych) kreatywnych zespołów, takich jak zespoły badawcze (przyczyniające się do tworzenia wiedzy), zespoły zajmujące się dobroczynnością (kreowaniem dobra) czy zespoły wdrożeniowe (podejmujące działania przekształcające kreatywność w innowacje).

L. Nash i H. Stevenson [2006, s. 2] twierdzą, iż definicja sukcesu podlega redefinicji pod wpływem zmian dotyczących osób, zespołów i organizacji, jak i zmian w jej otoczeniu. Zastosowane w opracowanym narzędziu kryteria korespondują przy tym – ale tylko do pewnego stopnia – z wyróżnionymi przez tych autorów segmentami trwałego sukcesu, jakimi są: szczęście, osiągnięcia, ważność i spuścizna. Modyfikacje zidentyfikowanych w powyższej analizie kryteriów będą niezbędne, gdy udoskonalone zostaną narzędzia pomiaru kreatywności bądź zmienią się (na przykład wskutek transgresji generacyjnych) zapatrywania na dobrostan zespołu.

## Literatura

- Amabile T.M. (1982), *Social psychology of creativity: A consensual assessment technique*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 43, No. 5.
- Armutat S. (2009), *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung*, W. Berelsmann Verlag, Bielefeld.
- Auslander P. (2012), *Digital Liveness. A Historico-Philosophical Perspective*, „A Journal of Performance and Art”, Vol. 34, No. 3.
- Babbie E. (2013), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Besemer S., O Quin K. (1993), *Assessing creative products: Progress and potential*, w: S.G. Isaksen, M.C. Murdock, R.L. Firestien, D.J. Treffinger (eds.), *Nurturing and developing creativity: The emergence of a discipline*, Ablex, Norwood, New York.
- Brandstaetter U. (2014), *Aesthetische Erfahrung. Handbuch Kulturelle Bildung*, www.kubi-online.de/artikel/aesthetische-erfahrung, dostęp: 22.01.2014.
- Bruner J.S. (1978), *Warunki działalności twórczej*, w: J.S. Bruner (red.), *Poza dostarczone informacje: Studia z psychologii poznawania*, PWN, Warszawa.
- Czekaj J., Ziębicki B. (2013), *Pozytywna nauka o organizacji na tle ewolucji teorii i koncepcji zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Gellert M., Nowak C. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Guilford J.P. (1978), *Natura inteligencji człowieka*, PWN, Warszawa.
- Jacukowicz Z. (2002), *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, ODDK, Gdańsk.
- Jaremczuk K., Molter A. (2016), *Idee formatywne w procesie dążenia do sukcesu organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2.

- Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2013), *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?*, Difin, Warszawa.
- Mersch D. (2002), *Ereignis und Aura. Untersuchungen zu einer Aesthetik des Performativen*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a/M.
- Nash L., Stevenson H. (2006), *Czym naprawdę jest sukces?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 38.
- Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Phelan P. (1993), *Unmarked. The Politics of Performance*, Routledge, New York, London.
- Stabryła A. (2016), *Zdolność rozwojowa jako główna determinanta osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2.
- Styś A., Styś S. (2016), *Sukces organizacji – opcja marketingowa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2.
- Torrance E.E. (1974), *Torrance tests of creative thinking*, IL:Scholastic Testing Services, Bensenville.
- Triandis H.C. (2004), *Kultura a subiektywny dobrostan*, w: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Streszczenie

Przedmiotem niniejszych rozważań uczyniono pracę zespołową artystów-performerów (funkcjonujących m.in. w organizacjach, których misją jest zaspokojenie potrzeb kulturalnych), a celem – opracowanie narzędzia do oceny ich sukcesu. Artykuł prezentuje – wypracowaną na bazie studium literatury przedmiotu – metodykę badawczą określania dwóch podstawowych wymiarów sukcesu zespołów performerskich, zoperacjonalizowanych na kilkanaście zmiennych, a także demonstrowa przykład jej zastosowania.

## Słowa kluczowe

rynek doznań, kreatywność zespołów, dobrostan, skala semantyczna

## The success of the performers team – operationalisation attempt (Summary)

The subject of reflection is the team work of artists-performers (functioning – among others – in organisations whose mission is to meet cultural needs) and objective – to develop tools to assess their success. The article shows – developed on the basis of a literature study – the methodology of research for determining the two fundamental factors of the success of artists – performers teams which are operationalised for a number of variables, and finally demonstrates an example of its use.

## Keywords

experience market, creativity of teams, well-being, semantic differential

Wojciech Machel\*

## Zmiana modelu biznesu jako zmiana strategiczna na przykładzie TIM SA

### Wstęp

Zagadnienia zmiany strategii organizacji są dosyć często poruszane w opracowaniach naukowych z dziedziny nauk o zarządzaniu. Nieodłącznym elementem wymuszającym zmiany na poziomie strategii przedsiębiorstw jest utrata atrybutów konkurencyjności przedsiębiorstw [Stankiewicz, 2002, s. 90; Adamkiewicz-Driwłło, 2010, s. 217–221]. Współcześnie coraz większą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji gospodarczych nabiera koncepcja modelu biznesu [Falencikowski, 2013, s. 48–50]. Relacja strategii organizacji i modelu biznesu nie jest jednoznacznie określona (np. spójność wg T. Falencikowskiego lub integralność wg M. Jabłońskiego). O. Gassmann, K. Frankenberga, M. Csik, prezentując 55 modeli biznesu, wskazują na dwie kluczowe cechy. Są to: innowacyjność oraz zarządzanie zmianą [Gassmann i inni, 2017].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie i przelizowanie rodzajów zmiany strategicznej (skokowa vs. płynna) nazywanej przez B. Meyera i R. De Wita odnową strategiczną w kontekście zmiany modelu biznesu. W tekście przeanalizowano zmianę modelu biznesu firmy TIM SA, traktując ją jako przykład odnowy strategicznej tego przedsiębiorstwa.

### 1. Zmiana strategiczna – analiza perspektywy

W literaturze przedmiotu zmiany w organizacji stanowią immanentną cechę współczesnych przedsiębiorstw. Griffin wyróżnił cztery obszary zmian w organizacji. Należą do nich [Griffin, 2000, s. 402]:

- strategia,
- struktura i projekt organizacji,
- technika i operacje,
- ludzie.

Każdy z przedstawionych obszarów ma wpływ na organizację. Natomiast to zmiana strategii z racji swojej wagi w funkcjonowaniu organizacji wydaje się mieć największy wpływ na jej przyszłe funkcjonowanie.

---

\* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wojciech.machel@ug.edu.pl

Jak wskazywał B. Haus, zmiany należy przygotowywać z wyprzedzeniem, aby w jak najmniejszym stopniu wprowadzenie zmiany zakłócało dotychczasowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Haus, 2002, s. 139]. W ujęciu teoretycznym antycypowanie przyszłości wydaje się więc pewnym antidotum na permanentnie zmieniające się otoczenie organizacji. W praktyce okazuje się, iż złożoność samych organizacji i otoczenia, w którym funkcjonują obecnie i będą funkcjonować w przyszłości przedsiębiorstwa, determinuje konieczność wprowadzania zmian, do których nie zawsze są przygotowane. Z perspektywy bycia przygotowanym do zmiany lub bycia zaskoczonym przez zmianę można wyróżnić różne formy występowania zmiany organizacyjnej [Machaczka, 1998, s. 26]. W literaturze z zakresu strategii organizacji przedstawiono zestawienie zmiany strategicznej według dwóch przenikających kryteriów. Są to: tempo (szybkość) zmiany oraz zakres zmiany określający jej radykalizm (biorąc pod uwagę dotychczasowy model prowadzenia biznesu) [Balogun, Hope Hailey, 2008, s. 20–24; Johnson i inni, 2014, s. 483]. Według kryterium szybkości wprowadzania zmiany można wyróżnić dwie skrajne sytuacje: zmiana wprowadzana powoli (płynnie) lub zmiana wprowadzana szybko (skokowo). Kryterium zakresu zmiany można opisać przez kolejne dwie skrajne sytuacje, mianowicie dostosowywanie modelu biznesu czy jego procesów (restrukturyzacja) oraz radykalną zmianę modelu biznesu i/lub procesów (np. głęboka restrukturyzacja czy koncepcja reengineeringu). W tabelicy 1 przedstawiono cztery skrajne sytuacje definiujące zmianę strategiczną według kryterium szybkości wprowadzania zmiany i stopnia jej radykalizmu.

**Tablica 1. Rodzaje zmiany strategicznej ze względu na zakres i naturę zmiany**

		Zakres zmiany	
		Dostosowanie (reorganizacja) procesów	Transformacja procesów
Natura zmiany (szybkość)	Stopniowa / płynna	Adaptacja	Ewolucja
	„Big bang” / skokowa	Przebudowa / przemodelowanie	Rewolucja

Źródło: [Johnson i inni, 2014, s. 483].

Poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych rodzajów zmiany strategicznej:

1. Rewolucja – następuje szybko, zmiana ma charakter głęboki, wraz ze zmianą kultury organizacyjnej. Jest procesem skokowym. Ten

rodzaj zmiany może wiązać się z wprowadzeniem nowego modelu biznesu. Zmiana ma charakter nieodwracalny.

2. Ewolucja – następuje wolno i jest procesem ciągłym. Podobnie jak w rewolucji głębokość (radikalizm) zmiany jest znaczna, co może oznaczać, iż zmiana także ma charakter nieodwracalny.
3. Adaptacja – podobnie jak ewolucja następuje wolno, zmiana ma charakter odwracalny. Ewentualna zmiana modelu biznesu następuje stopniowo, nie „rujnując” dotychczasowych procesów.
4. Rekonstrukcja – odtworzenie, zmiana nagła; podobnie jak w przypadku adaptacji mamy do czynienia z delikatną (jeśli chodzi o procesy) korektą modelu biznesu. Zmiana ta traktowana jest raczej jako szybka rekonstrukcja tego, co w miarę dobrze funkcjonuje, ale z racji problemów wymaga błyskawicznej modyfikacji organizacyjnej i procesowej.

W dalszej części analizy perspektyw zmiany strategicznej, ze względu na trudność wynikającą z jej wielowymiarowości, przyjęto założenie przeprowadzenia analizy ze względu na jeden wymiar. Jedną z najczęściej badanych perspektyw strategii organizacji jest płaszczyzna radykalizmu zmiany ze względu na wizję rozwoju organizacji. W skrajnych sytuacjach wizja, a zatem zmiana, może przyjmować wartość zmiany skokowej lub stopniowej [De Wit, Mayer, 2007, s. 138]. Analiza zestawienia perspektywy odnowy skokowej i płynnej zaproponowane przez De Wita i Mayer pokazuje dwie skrajne sytuacje w poszczególnych obszarach analizy. Mianowicie zmiana płynna vs zmiana skokowa. W tabelicy 2 przedstawiono charakterystykę podziału zmiany strategicznej przedstawionej przez autorów *Syntezy strategii*.

**Tabela 2. Porównanie perspektywy odnowy skokowej i odnowy płynnej**

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Punkt nacisku	Rewolucja kosztem ewolucji	Ewolucja kosztem rewolucji
Odnowa strategiczna jako	Burzycielska innowacja / transformacja	Nieprzerwane usprawnienie
Proces odnowy strategicznej	Twórcza destrukcja	Ograniczona adaptacja
Skala zmiany	Radykalna, wszechstronna i forsowna	Umiarkowana, fragmentaryczna i spokojna
Tempo zmiany	Gwałtowne i rwane	Wolne i jednostajne
Trwała odnowa wymaga	Natychmiastowego zerwania z przeszłością	Ustawicznego uczenia się i elastyczności

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Reakcja na wstrząsy w otoczeniu	Terapia szokowa	Ciągła adaptacja
Spojrzenie na kryzys organizacyjny	Pod dużym ciśnieniem następuje przejście ze stanu stałego w ciekły	W niskiej temperaturze wszystko zamarza
Długookresowa dynamika odnowy	Okres stabilizacji na zmianę z okresami zamieszania	Trwały stan przejściowy
Długookresowy schemat odnowy	Przerywana równowaga	Stopniowy rozwój

Źródło: [De Wit, Mayer, 2007, s. 138].

Punkt nacisku określa zasadnicze podejście do sposobu przeprowadzania zmiany strategicznej. Każda ze skrajnych sytuacji skutkuje różnymi konsekwencjami organizacyjnymi i rynkowymi.

I tak odnowa burzycielska raczej znacząco redefiniuje model biznesu. Często stworzenie nowego modelu biznesu wiąże się z destrukcją poprzedniego. Zmiana ma bardzo dynamiczny przebieg. Od pracowników oczekuje się natychmiastowego dostosowywania się do nowych zadań i procesów, ponieważ radykalizm zmiany dotyczy całej organizacji. Ewentualny kryzys próbuje się zażegnać poprzez podejście „kto nie jest z nami jest przeciwno nam”. W dłuższej perspektywie czasowej można zaobserwować okresy uspokojenia i próby stabilizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa w nowym modelu biznesu.

W innej sytuacji odnowa kładzie nacisk na ewolucję i permanentne usprawnienie (np. stosowanie *continuous improvement*). Model biznesu stopniowo ewoluuje – jest dopasowywany do obserwowanych zmian rynkowych. Skala i zakres zmiany w początkowej fazie są niewielkie. Podejście to wymaga stałego uczenia się organizacji do bycia w ciągłej zmianie organizacyjnej. Permanentna adaptacja jako element organizacyjny przenika do kultury organizacyjnej. Występujące opory neutralizuje się poprzez uczenie i dyskusję o zmianie. Organizacja jest nastawiona na spokojny ciągły rozwój.

Niezależnie od tego, czy zmiana ma bardziej skokowy czy ewolucyjny charakter, odnowa strategiczna może mieć charakter przedsiębiorczy, adaptacyjny oraz planowy [Mintzberg, 1998, s. 87].



## 2. Model biznesu a zmiana strategiczna

Pojęcie modelu biznesu bezpośrednio łączy się z pojęciem strategii organizacji [Gołębiowski i inni, 2008] i w dyscyplinie nauk o zarządzaniu należy je klasyfikować w obszarze zarządzania strategicznego.

Zespół autorów T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk zaproponowali klasyfikację modeli biznesu wg podziału na: modele uniwersalne, modele e-biznesu oraz modele branżowe. W literaturze najliczniej reprezentowane są modele uniwersalne i modele e-biznesu [Gołębiowski i inni, 2008, s. 16]. Następnie w syntetyczny sposób przedstawiono zestawienie autorów ze względu na problematykę podejmowaną w ramach prac dotyczących modeli biznesu. I tak spośród sześciu zebranych problemów trzy wyróżniają się zdecydowanie i były poruszane niemalże we wszystkich pracach. Są to: definicja modeli biznesu, klasyfikacja modeli biznesu oraz problem konstytuujący modele biznesu [tamże, s. 18]. W zestawieniu z 2008 r. tylko dwóch na dwudziestu pięciu autorów poruszyło problematykę narzędzi projektowania, problem relacji między komponentami czy problem analizy wskaźników oceny modeli biznesu [tamże, s. 18].

Z kolei M. Jabłoński (na podstawie analizy literatury) podkreśla nie pięć a trzy trendy w kierunkach badań nad modelami biznesu. Są to [Jabłoński, 2017, s. 15]:

1. Badanie modeli biznesu jako koncepcja, konstrukcja w sposób ogólny opisująca sposób tworzenia wartości dla klienta.
2. Badanie modeli biznesu jako koncepcja biznesu – sposób zarabiania pieniędzy.
3. Badanie modeli biznesu w ujęciu konkretnych podmiotów gospodarczych – analiza *case study*.

Analizując najczęściej poruszaną problematykę badawczą w obszarze badań modeli biznesu, w zasadzie można zauważyć, iż wszystkie prezentowane podejścia są spójne i się nie wykluczają a raczej uzupełniają. Warto podkreślić, iż kryteriów analiz modeli biznesu może być zdecydowanie więcej. Wydaje się, iż pewną ograniczoność tego zbioru można oszacować, wykorzystując koncepcję analizy interesariuszy jako górnej granicy obszaru kierunku badań nad modelami biznesu ze względu na kryterium podziału.

M. Jabłoński zwrócił uwagę na rolę modelu biznesu w kontekście kreacji wartości na rynku kapitałowym [Jabłoński, 2013, s. 14]. Na różnorodność podejść dotyczącą relacji strategii organizacji a modelu biznesu zwracał uwagę B. Nogalski [2009, s. 586].

Próby syntezy definicji pojęcia model biznesu podjął się T. Falencikowski. Autor ten zebrał i przedstawił chronologicznie 66 treści definicji oraz

składników modelu biznesu według poszczególnych autorów [Falenczkowski, 2013, s. 23–34].

Z kolei M. Jabłoński, opisując modele biznesu, przedstawia wybrane atrybuty modeli biznesu poruszane przez autorów w literaturze przedmiotu. Autor ten prezentuje sześć następujących cech modeli biznesu: spójność, integralność, skalowalność, trwałość, elastyczność i innowacyjność [Jabłoński, 2017, s. 14]. Autor zwrócił także szczególną uwagę na problem „labilności modeli biznesu”. Zmienność modelu biznesu podobnie jak podejście do strategii może być także rozpatrywane z perspektywy szybkości zmiany, np. zmiana płynna vs. skokowa.

A. Osterwalder definiuje model biznesu jako racjonalne kreowanie, wytwarzanie i dostarczanie wartości dla klienta [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 14]. Model biznesu według szwajcarskich badaczy można opisać w czterech wymiarach: kto (kto jest i będzie naszym klientem)?; co (co stanowi oferowaną wartość dla klienta)?; jak (jak wygląda łańcuch wartości)? – dlaczego (dlaczego zarabiamy, jak powstaje zysk)? [Gassmann i inni, 2017, s. 18]. Autorzy ci, przedstawiając 55 modeli biznesu, zwracają uwagę na dwie kluczowe cechy modelu biznesu. Są to innowacyjność i zmienność modelu biznesu. Na nieustanną potrzebę zmiany modelu biznesu w kontekście innowacyjności zwraca uwagę także K. Kennedy<sup>1</sup>, która podkreślała rolę zmiany modelu biznesu. Twierdziła, że jeśli przedsiębiorstwo stale posiada ten sam model biznesu, rozwiązuje ten sam problem, a wszystko się zmienia, to model biznesu przestaje być konkurencyjny<sup>2</sup>. Aby być innowacyjnym, trzeba ciągle się zmieniać.

E. Stańczyk-Hugiet, wskazując na ewolucyjny charakter odnowy strategicznej, uważa, iż zmiana strategiczna sama w sobie jest elementem adaptacji organizacji do kontekstu, w którym funkcjonuje [Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 44]. Z kolei zmiana kontekstu strategicznego przedsiębiorstwa wprowadza nierównowagę w modelu kto?, co?, jak?, dlaczego? Tym samym zmiana strategii i zmiana modelu biznesu są ściśle ze sobą powiązane. A zatem oznacza to, iż zmiana strategiczna jest konsekwencją dopasowania organizacji do zmieniających się uwarunkowań, w których ta organizacja funkcjonuje (rozwiązuje problemy/potrzeby swoich klientów). Z drugiej strony impulsem do zmiany strategii organizacji może być jej wewnątrz reprezentowane przez kadrę zarządzającą. De facto źródło zmiany strategicznej określa perspektywę patrzenia na strategię organizacji. I tak odnowa strategiczna może być realizowana w oparciu o czynniki

<sup>1</sup> Więcej: zob. wystąpienie K. Kennedy przez MIT Engine: [<http://businessinsider.com.pl/strategie/impact-17/innowacyjnosc-w-biznesie-okiem-kathleen-kennedy-z-mit/jkvcjk1>].

<sup>2</sup> Porównaj z koncepcją tworzenia wartości modelu biznesu zaproponowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur [2010, s. 17–41].

zewnątrzne – gdzie zmiana strategiczna jest konsekwencją dopasowywania przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia i w ten sposób poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej (podejście *outside-in*). Według alternatywnego podejścia mamy do czynienia z sytuacją, w której odnowa strategiczna może być realizowana wedle przeciwnego podejścia, czyli zmiana strategiczna jest konsekwencją konfiguracji i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w celu oddziaływania na jego otoczenie konkurencyjne (podejście *inside-out*). W ten sposób, poprzez przemodelowanie organizacji, można tworzyć przewagę konkurencyjną bazującą na unikatowych walorach nowego modelu biznesu oddziałującego na otoczenie konkurencyjne [Banaszyk, Cyfert, 2007].

Podobnie widzi to B. Nogalski, który zwraca uwagę na strategiczną konieczność zmiany w przedsiębiorstwie. Autor ten w opracowaniu przedstawia „modele reakcji na zmianę” w kontekście tworzenia modeli biznesu. I tak opisuje cztery rodzaje przedsiębiorstw: bierne, reaktywne, proaktywne i aktywne [Nogalski, 2009]. Autor zwraca uwagę, iż podział ten jest naturalną konsekwencją posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów i umiejętności ich wykorzystania przez menedżerów. W tabelicy 3 podjęto próbę zestawienia owych czterech typów organizacji ze względu na ich aktywność w obszarze nastawienia do zmiany strategicznej i modelu biznesu.

**Tablica 3. Podejście przedsiębiorstw do zmiany modelu biznesu i strategii ze względu na jej postrzeganie**

	Przedsiębiorstwo			
	Bierne	Reaktywne	Proaktywne	Aktywne
Myślenie o zmianie strategicznej	Nie wiedzę szans, nie próbuję, bo się boję zmiany	Widzę szanse, ale boję się zmiany, ostatecznie przeprowadzam zmianę	Widzę szanse, podążam za trendami, które pojawiają się na rynku	Kreuję szanse, przeprowadzam zmiany
Dostrzeganie zjawisk zewnętrznych	Nie, albo zbyt późno	Tak, ale zbyt późno	Tak, antycypacja przyszłości, regularnie monitoruje otoczenie	Tak, antycypacja przyszłości

	Przedsiębiorstwo			
	Bierne	Reaktywne	Proaktywne	Aktywne
Reakcja na zmiany w otoczeniu	Nie/Tak: zmiana wymuszona przez otoczenie	Tak: wymuszona przez otoczenie	Tak: lider zmiany, dopasowuje się do zmian w otoczenia	Nie/Tak: lider zmiany, kształtuje otoczenie
Zmiana modelu biznesu	Nie	Tak: powoli	Tak: lider zmian	Tak: lider zmian
Podejście do strategii	Outside-In	Outside-In	Outside-In	Inside-out
Dostęp do zasobów	Poszukiwanie zasobów i dostosowanie do konkurencji	Poszukiwanie zasobów i dostosowanie do konkurencji	Aktywnie poszukuje zasobów	Posiada zasoby, dzięki którym wprowadza zmiany
Efekt reakcji na zmianę	Utrata konkurencyjności	Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Tworzenie nowej przewagi konkurencyjnej – ucieczka do przodu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Nogalski, 2009].

Za podejście do zmiany strategicznej odpowiadają głównie menedżerowie (właściciele), którzy bazując na swoim doświadczeniu, umiejętnościach percepcyjnych i zarządczych, a przede wszystkim dostępnych zasobach, podejmują decyzje dotyczące zmiany strategii czy zmiany modelu biznesu.

### 3. Zmiana modelu biznesu w ujęciu praktycznym

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo TIM SA z siedzibą we Wrocławiu. Na podstawie wywiadu z jednym z menedżerów regionalnych TIM SA oraz analizy materiałów informacyjnych opublikowanych przez firmę (w tym wideokonferencji prezesa firmy<sup>3</sup>) dokonano analizy zmiany, jaką przeprowadziła organizacja. Dotyczyło to skokowej zmiany modelu biznesu. Prezes firmy w zdecydowany sposób wielokrotnie przedstawiał jego nastawienie do zmiany, w której kładło nacisk na rewolucję. Przed zmianą modelu biznesu wyniki firmy były mocno skorelowane z dynamiką rynku budowlanego w Polsce. Kiedy rynek budowlany rósł, rozwijała się także TIM SA, opierając swoją działalność na tradycyjnym modelu biznesu.

<sup>3</sup> Materiały informacyjne firmy TIM SA zob. [„Just in Time Magazyn klientów TIM SA”, 2017, s. 12–15; <https://www.youtube.com/watch?v=yxjd6qKwbsA>; [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_KqX0gIZEE](https://www.youtube.com/watch?v=r_KqX0gIZEE); [https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld\\_g](https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld_g)].

Powstałe w roku 1991 przedsiębiorstwo TIM funkcjonowało w Polsce jako sieć hurtowni elektrotechnicznych. Jak wynika z informacji podanych przez prezesa firmy, po roku 2009 przedsiębiorstwo straciło „wszystkie ówczesne przewagi konkurencyjne”<sup>4</sup> i zaczęło się zastanawiać, w którą stronę podążać, aby móc się wyróżnić na rynku oraz „uniezależnić” swoje wyniki od sektora budowlanego, który po roku 2008 także zanotował spadek obrotów. W roku 2009 zarząd firmy podjął decyzję dotyczącą zmiany modelu biznesu z tradycyjnego na nowoczesny. Do roku 2014 sprzedaż była realizowana w formie tradycyjnej w oparciu o sieć 25 biur regionalnych (sieć hurtowni). Rok wcześniej w roku 2013 uruchomiono kanał e-commerce z centralnym magazynem. Zmiana polegała na radykalnej reorganizacji sposobu sprzedaży. Mianowicie zamknięto tradycyjną formę sprzedaży i zastąpiono ją sprzedażą realizowaną za pośrednictwem e-handlu. Nowy model działania diametralnie przeorganizował funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dotychczasowe biura handlowe przeorganizowano, a w konsekwencji zamknięto sieć lokalnych magazynów i zastąpiono jednym centralnym magazynem zlokalizowanym w województwie dolnośląskim. Początkowo planowano utrzymać obydwie kanały sprzedaży. Niemniej okazało się, iż ze względu na konkurencję cenową trudno jest realizować wyższe marże w tradycyjnym modelu przy jednocześnie niższych cenach modelu e-commerce. Warto wspomnieć, iż podstawą nabycia kompetencji w zakresie handlu elektronicznego było przejęcie udziałów w niewielkiej firmie narzedzia.pl, która była technologicznym i procesowym start-upem, na bazie którego zbudowano e-sklep.

Konsekwencją przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa było wyodrębnienie podmiotu zależnego odpowiedzialnego za operacje logistyczne magazynu centralnego.

Analizując zmianę w kategorii rewolucji vs ewolucji, wydaje się, iż zmiana miała charakter rewolucyjny z elementami ewolucyjnymi. W ocenie prezesa (a zarazem udziałowca TIM SA) firma skokowo zmieniła model biznesu.

Organizacja z firmy o stabilnych, przewidywalnych przychodach zmieniła się w organizację, która na koniec roku 2013 uzyskała stratę na sprzedaży wysokości 9 mln złotych, a rok później strata wyniosła 25 mln zł.

W tabelicy 4 przedstawiono analizę zmiany modelu biznesu ze względu na perspektywę zmiany sokowej vs. płynnej dla firmy TIM SA (poszczególne perspektywy w wyszczególnionych obszarach analizy zmiany zaznaczono kolorem szarym).

<sup>4</sup> Geneza pomysłu zmiany została przedstawiona w biuletynie wydawanym przez TIM SA [„Just In Time”, 2017, s. 12].

Zmiana modelu biznesu w założeniu nie miała być skokowa a wprowadzana stopniowo. Mianowicie wraz z uruchomieniem sklepu internetowego chciano równolegle utrzymać sprzedaż w dotychczasowej formule, czyli za pośrednictwem regionalnych biur handlowych. Po kilku miesiącach funkcjonowania obydwu kanałów sprzedaży okazało się, iż nie można utrzymać wyższej marży w tradycyjnym modelu.

**Tablica 4. Analiza perspektywy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa na przykładzie TIM SA**

Wyszczególnienie	Perspektywa odnowy skokowej	Perspektywa odnowy płynnej
Punkt nacisku	Rewolucja kosztem ewolucji	Ewolucja kosztem rewolucji
Odnowa strategiczna jako	Burzycielska innowacja / transformacja	Nieprzerwane usprawnienie
Proces odnowy strategicznej	Twórcza destrukcja	Ograniczona adaptacja
Skala zmiany	Radykalna, wszechstronna i forsowna	Umiarkowana, fragmentaryczna i spokojna
Tempo zmiany	Gwałtowne i rwane	Wolne i jednostajne
Trwała odnowa wymaga	Natychmiastowego zerwania z przeszłością	Ustawicznego uczenia się i elastyczności
Reakcja na wstrząsy w otoczeniu	Terapia szokowa	Ciągła adaptacja
Spojrzenie na kryzys organizacyjny	Pod dużym ciśnieniem następuje przejście ze stanu stałego w ciekły	W niskiej temperaturze wszystko zamarza
Długookresowa dynamika odnowy	Okres stabilizacji na zmianę z okresami zamieszania	Trwały stan przejściowy
Długookresowy schemat odnowy	Przerywana równowaga	Stopniowy rozwój

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [De Wit, Mayer, 2007, s. 138].

Firmie nie udało się utrzymać dwóch różnych cen (cen internetowych w kanale e-commerce i wyższych cen za pośrednictwem kanału tradycyjnego). Olbrzymie koszty w początkowej fazie wprowadzania nowego modelu biznesu, przy jednoczesnym wysokich kosztach tradycyjnej działalności, w szybkim tempie doprowadziły do zrestrukturyzowania sieci sprzedaży i zmiany jej formy funkcjonowania ze sprzedażowej na doradczą. W ocenie zarządu firmy rezygnacja z oddziałów była decyzją nieodwracalną, w wyniku której nie było możliwości powrotu do poprzedniego modelu biznesu. Przedsiębiorstwo wypowiedziało umowy najmu

lokali, a pozostałe sprzedało. Skala zamiany była olbrzymia i miała radykalny i wszechstronny wymiar. Dalszy proces odnowy bardziej przypominał twórczą destrukcję i budowę nowego modelu bazującego na w pełni zautomatyzowanym magazynie centralnym. Tempo zmiany jakkolwiek rozciągnięte w czasie było gwałtowne. Odnowa strategii w postaci zmiany modelu biznesu wymagała zerwania z przeszłością i budowy nowej organizacji z nowymi kompetencjami. Działo się to przy jednoczesnym uczeniu i elastyczności całej organizacji. Analizowana firma przejawiała wszystkie cechy organizacji aktywnej, która na nowo zdefiniowała rynek w swojej domenie. De facto zastosowała podejście inside-out. Wykorzystując obecne zasoby, materialne i niematerialne, wykreowano model biznesowy, który miał zapewnić zdecydowaną przewagę konkurencyjną oraz możliwość kreowania nowych modeli biznesu w nowych domenach (stworzenie *market place*). Według menedżerów TIM SA nie wszyscy wewnątrz organizacji (a także konkurencja) wierzyli w powodzenie zmiany modelu biznesu z tradycyjnego na nowoczesny (e-commerce). W ocenie prezesa firmy największy problem stanowiło przekonanie szeregu drobnych i średnich klientów do nowego modelu biznesu. Dotyczyło to przede wszystkim faktu, iż w starym modelu klient dzwonił, przyjeżdżał i odbierał w ciągu godziny towar. W nowym modelu klient był zmuszony do myślenia z wyprzedzeniem. Był „zmuszony”, aby zamawiać towary za pośrednictwem urządzeń mobilnych lub komputera on-line. Zamówiony produkt był mu dostarczany następnego dnia.

Obecnie, cztery lata od rozpoczęcia zmiany modelu biznesu, wydaje się, iż opisywana organizacja weszła w fazę trwałego stanu przejściowego (tab. 4). Tym samym wyszła z okresu przerywanej równowagi i funkcjonuje w perspektywie stopniowego rozwoju.

## Zakończenie

Firma TIM SA dokonała zasadniczej zmiany modelu biznesu. Poniosła olbrzymie koszty zmiany. Jak twierdził prezes, firma w ostatniej dekadzie (przed wprowadzeniem zmiany) utraciła wszystkie swoje przewagi konkurencyjne. Nowy model biznesu umożliwił osiągnięcie nowych przewag konkurencyjnych. Należą do nich:

- uniezależnienie się od koniunktury w sektorze remontowo-budowlanym;
- dziesięciokrotne zwiększenie asortymentu;
- budowa lojalności klientów poprzez wykorzystanie koncepcji CRM i narzędzi analitycznych personalizacji klientów (stosowanie sprzedaży dodanej i krzyżowej (*cross an up selling*) z wykorzystaniem informacji z hurtowni danych;

- możliwość stosowania zamówień 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu – klienci mają dostęp on-line do pełnego asortymentu wraz z ceną i datą dostarczenia;
- kilkukrotne zwiększenie wolumenu sprzedaży (nieograniczonej liczbą godzin handlowca w byłym biurze handlowym);
- stworzenie sklepu z centralnym magazynem, który w przyszłości może być platformą rozwoju modelem typu *market place*.

Przeprowadzona zmiana w ujęciu strategicznym została doceniona i nagrodzona przez kilka prestiżowych organizacji, między innymi za skuteczność przeprowadzenia zmiany modelu biznesowego, a także za innowacje w obszarze wdrożenia rozwiązań e-commerce<sup>5</sup>. Przedstawiona w punkcie 3 niniejszego opracowania analiza zmiany modelu biznesu w oparciu o koncepcję paradoksów strategicznych B. De Wita i R. Mayera pokazuje, iż w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw menedżerowie zmiany balansują pomiędzy poszczególnymi aspektami odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Z jednej strony takie aspekty analizy, jak: punkt nacisku, proces, skala, tempo czy spojrzenie na kryzys organizacji miały wszystkie cechy odnowy skokowej. Z drugiej strony, obszary związane z długotrwałą dynamiką i schematem odnowy modelu biznesu były charakterystyczne dla podejścia ewolucyjnego (płynna odnowa).

Analizując proces zmiany modelu biznesu wg kryterium inicjacji procesu zmiany strategicznej (tab. 3), można zauważać, iż TIM SA dostrzegło szanse kreowania zmian. Nie czekając na to, jak zmieni się rynek, firma pozyskała odpowiednie zasoby i wyznaczyła strategię polegającą na zmianie modelu biznesu z tradycyjnego na e-commerce. Przedsiębiorstwo zamiast dalej dopasowywać się do otoczenia rynkowego, zdecydowało się wpłynąć na jego zmianę. Strategia zakładała, iż to otoczenie podaży za zmianą zaproponowaną przez TIM SA<sup>6</sup>. W tym sensie sposób tworzenia strategii można określić jako podejście zasobowe (*inside-out*). Zachowanie to jest typowe dla organizacji, które występują jako liderzy zmian. Zarząd, poprzez zaproponowanie nowej strategii rozwoju, antycypował przyszłość. Działanie to miało na celu wyróżnienie się na rynku poprzez stworzenie nowych (niespotykanych wcześniej w tej branży) atrybutów przewagi konkurencyjnej i jednoczesne uniezależnienie wyników przedsiębiorstwa od koniunktury na rynku budowlanym. Było to możliwe poprzez zmianę modelu biznesu.

<sup>5</sup> Między innymi: „lider zmiany” przyznana przez ICAN Instytut [<http://www.timsa.pl/o-nas/nagrody-i-wyroznienia/>, dostęp: 30.05.2018].

<sup>6</sup> Największym z przedstawianych zagrożeń w sukcesie nowego modelu biznesu była potencjalna utrata klientów, którzy musieli dopasować się do nowego sposobu zamówień. Według opinii prezesa firmy organizacja zdawała sobie sprawę, że część klientów odejdzie do konkurencji. Problemem było faktyczne oszacowanie struktury tej grupy.



## Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK Toruń.
- Balogun J., Hope Hailey V. (2008), *Exploring Strategic Change*, 3r edit., Prentice Hall, New Jersey.
- Banaszyk P., Cyfert Sz., (2007), *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu*, CeDeWu, Warszawa.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2016), *Nawigator modelu biznesowego*, Onepress, Gliwice.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haus B. (2002), *Zmiana i stabilizacja działalności przedsiębiorstwa*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwana dla przedsiębiorstw*, Wrocław.
- <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/business-strategy-are-you-inside-out-or-outside-in-3515>, dostęp: 30.05.2018.
- [https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld\\_g](https://www.youtube.com/watch?v=PiQL71Bld_g), dostęp: 30.05.2018.
- [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_KqX0gIZEE](https://www.youtube.com/watch?v=r_KqX0gIZEE), dostęp: 30.05.2018.
- <https://www.youtube.com/watch?v=yxjd6qKwbsA>, dostęp: 30.05.2018.
- Jabłoński M. (2013), *Modele biznesu a kreacja wartości na rynku kapitałowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 671, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 60.
- Jabłoński M. (2017), *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w obszarze dystrybucji energii elektrycznej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Johnson G., Whittington R., Schles K., Angwin D., Regner P. (2014), *Exploring strategy: text and cases*, 10th edition, Pearson.
- „Just in Time Magazyn klientów TIM SA” (2017), nr 2(41).
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mintzberg H. (1998), *Strategy-Making in Three Modes*, w: J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James, *The Strategy process. Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Nogalski B. (2009), *Model a strategia biznesu*, w: M. Nowicka-Skowron (red.), *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, <https://mbace.eu/api/files/view/1360.pdf>.
- Nogalski B., Szpitter A., Brzózka J. (2017), *Modele i strategie biznesu w obszarze dystrybucji energii elektrycznej w Polsce*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Quinn J.B. (1998), *Strategic Change: „Logical instrumentalism”*, w: Quinn, Mintzberg, James: *The Strategy process. Concepts, Contexts, and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Skat-Rordam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Być albo nie być? Odnowa strategiczna z perspektywy ewolucyjnej*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1.
- Wit de B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

## Streszczenie

W niniejszej pracy zaprezentowano i omówiono kryteria analizy zmiany strategicznej z perspektywy radykalności przeprowadzonej zmiany na przykładzie zmiany modelu biznesu firmy TIM SA. W założeniu artykułu starano się ukazać relację zmiany strategicznej i zmiany modelu biznesu w ujęciu teoretycznym. W tym celu w pierwszej części zaprezentowano perspektywy analizy zmiany strategicznej. W części drugiej zwrócono uwagę na kwestię relacji modelu biznesu i strategii organizacji. W części trzeciej przeanalizowano strategiczną perspektywę zmianę modelu biznesu TIM SA.

## Słowa kluczowe

strategia, odnowa strategiczna, model biznesu, podejście zasobowe

## The change of the business model as a strategic change on the example of TIM SA (Summary)

This paper presents and discusses the criteria for analysis of strategic change from the radicality perspective of the change on the example of changing the business model of TIM SA. The assumption of the article was to show the relation of strategic change and business model change in the theoretical approach. For this purpose, the first part presents the perspectives of the strategic change analysis. The second part focuses on the issue of the relationship between the business model and organization strategy. The third part analyzes the strategic perspective of changing the business model of TIM SA

## Keywords

strategy, strategic renewal, business model, resource approach

Aneta Madyda\*

## Innowacje w polskich przedsiębiorstwach sektora budowlanego

### Wstęp

Budownictwo jest ważnym sektorem w gospodarce, który wnosi istotny wkład w jej rozwój i kształtowanie rynku pracy i ma kluczowy wpływ na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. Zużywa więcej surowców niż inne sektory, ponad 50% całkowitej energii, a procesy i technologie budowlane wpływają na jakość i zachowanie środowiska naturalnego.

W niniejszym artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą, która wyznaczyła kierunek badań: wiodącym czynnikiem warunkującym wzrost konkurencyjności jest działalność innowacyjna. Na tym tle podjęto próbę określenia kierunku zmian w konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych. Zmiany te szczególnie widoczne są w działaniach innowacyjnych stosowanych w firmach budowlanych. Wyniki badań stanu wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych, które zostały przeprowadzone w 2017 r., ilustrują kierunek i natężenie tych zmian.

### 1. Innowacje w budownictwie

Jak zaznaczono na wstępie, budownictwo jest sektorem w gospodarce, który znacząco wpływa na rozwój i kształtowanie rynku pracy oraz zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. Budownictwo ma ogromny potencjał do wzrostu wydajności i produktywności poprzez poprawę procesów, reengineering oraz lepsze i szersze zastosowanie nowoczesnych technologii. Te szerokie możliwości są istotne w szczególności w kontekście obecnych, specyficznych potrzeb dotyczących budynków i infrastruktury w Europie, sprowadzających się do konserwacji i modernizacji wielu europejskich obszarów miejskich, podniesienia jakości komfortu mieszkań, zmniejszenia konsumpcji zasobów, w szczególności energii, oraz zachowania dziedzictwa narodowego [Syrda, 2005, s. 54].

Europejskie badanie innowacyjności budownictwa prowadzone przez ASM<sup>1</sup> pokazują, że sytuacja w zakresie innowacyjności w sektorze budowlanym jest dużo trudniejsza niż w innych sektorach gospodarczych. Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na podjęcie przez firmy działań

---

\* Dr inż., Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania i Transportu, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, ul. Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biała, amadyda@ath.bielsko.pl

<sup>1</sup> Instytut badawczy ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. – powstał w 1996 r. jako polska firma specjalizująca się w badaniach rynku inwestycyjno-budowlanego.

innowacyjnych są, podobnie jak w innych sektorach, nowe możliwości rynkowe, wymagania klientów lub działania konkurencji. Natomiast czynniki decydujące to możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego, kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw i możliwość zabezpieczenia praw autorskich [Matwiejczuk i inni, 2006, s. 220].

Badania prowadzone na polskim rynku wskazują, że wśród innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa dominują innowacje produktowe, organizacyjne i procesowe [Bizon-Górecka, 2007, s. 42]. Innowacje w budownictwie wpisują się w tą ogólną tendencję rozwoju przedsiębiorstw. Jednakże specyfika tej branży kieruje uwagę na innowacje technologiczne.

Innowacje technologiczne w budownictwie (oceniane poprzez wprowadzenie nowych technologii czy nowych wyrobów na rynek) mogą być spowodowane naśladownictwem i rywalizacją, przekazaniem i przyjęciem technik stosowanych gdzie indziej lub być wynikiem samodzielnego rozwiązywania różnych technicznych problemów. Mogą być też wynikiem radykalnych przedsięwzięć opracowania nowych produktów i procesów. W przypadku polskiego budownictwa oraz budownictwa krajów Europy Środkowej innowacyjność polega głównie na przejmowaniu zachodnich technik budowlanych i ich przekazywaniu przez duże zachodnie firmy budowlane w ramach inwestycji zagranicznych realizowanych w tych krajach przy udziale krajowych firm budowlanych w charakterze podwykonawców. Innowacyjność w firmach budowlanych, po przejęciu zachodnich technik budowy, polega na małych, doraźnych zmianach techniczno-organizacyjnych procesów budowlanych o charakterze adaptacyjnym oraz na przystosowaniu materiałów i ich komponentów. Wynika to bardziej z samej natury procesów budowlanych niż celowej działalności B+R. Często prowadzi to do innowacji bezładnych, których celem niekoniecznie jest poprawa jakości i szybkości budowy oraz obniżka kosztów [Zawadzki, 2000, s. 15].

Zmiany innowacyjne w budownictwie nakierowane są w dużej mierze na minimalizację utrudnień realizacyjnych, wynikających ze specyfiki produkcji budowlanej [Bizon-Górecka, 2007, s. 42].

Każdy innowator napotyka na bariery podczas działania. Podstawowa bariera to bariera myśli. Dotyczy ona sedna badanego problemu: „co zrobić, aby w efekcie doprowadzić do powstania nowatorskiego rozwiązania?”, które będzie gwarantowało określone rezultaty ekonomiczne. Druga bariera to wdrożenie już opracowanej innowacji, a w następnej kolejności rozpropagowanie jej i uzyskanie wymiernych korzyści. Niestety, wdrożenie i rozpowszechnienie każdej nowej idei musi wiązać się ze znacznymi kosztami [Zawadzki, 2000, s. 22].

W praktyce występuje wiele barier, które ograniczają innowacyjność polskich przedsiębiorstw, zarówno po stronie otoczenia przedsiębiorstw,

tw. bariery zewnętrzne (niezależne od samego przedsiębiorstwa), jak też wewnątrz nich, tzw. bariery wewnętrzne (nierozzerwalnie związane z samym przedsiębiorstwem) [Matwiejczuk, Sidorowicz, 2006, s. 206]. Ponadto w małych i średnich przedsiębiorstwach mogą dodatkowo wystąpić inne czynniki hamujące rozwój zachowań proinnowacyjnych, do których zaliczyć należy: utrudniony dostęp do kapitałów inwestycyjnych, wysokie obciążenia podatkowe oraz trudności w zdobywaniu środków na bieżącą działalność gospodarczą, barierę dochodową ludzi zmniejszającą popyt na wyroby i usługi, niski poziom wiedzy o możliwości wykorzystania pomocy Unii Europejskiej, brak strategii rozwoju gospodarczego w gminach, nienadążanie właścicieli małych przedsiębiorstw za interpretacją i uwzględnianiem nieustannie zmieniających się przepisów prawa gospodarczego i administracyjnego, wzrastające koszty za porady prawne, finansowe, ekonomiczne i techniczne.

Bez uruchomienia przez państwo mechanizmów wspierających działania proinnowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa budowlane nie poradzą sobie same z wykorzystywaniem intensywnych czynników podnoszenia swojej konkurencyjności [Matwiejczuk, Sidorowicz, 2006, s. 206].

## **2. Stan wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych w świetle badań własnych**

W pierwszym kwartale 2015 r. zostały przeprowadzone badania pilotażowe w przedsiębiorstwach budowlanych województwa śląskiego dotyczące sposobów wprowadzania innowacji. Dostarczyły one wstępnych informacji na temat poprawności przyjętej procedury badawczej. W trzecim i czwartym kwartale 2017 r. przeprowadzono badanie główne w przedsiębiorstwach budowlanych południowej Polski.

Badanie to podjęto w celu charakterystyki wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach branży budowlanej. 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.

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 związane z rodzajami i częstotliwością wprowadzanych innowacji, a także obszarami, w których te innowacje były

stosowane. Pytania dotyczyły także oceny firmy i korzyści z wdrażanych innowacji oraz form działalności przedsiębiorstwa sprzyjającej rozwojowi firmy. Szczegółowej analizie poddano innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i społeczne. Pozostałe pytania miały charakter metryczkowy lub profilujący.

W tabelicy 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. Natomiast 25% firm (24 przedsiębiorstwa) wprowadziło 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.

**Tabela 1. Wprowadzane innowacje w polskich przedsiębiorstwach budowlanych**

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.

W opinii respondentów innowacje organizacyjne związane z dokonanymi w przedsiębiorstwach zmianami w organizacji pracy i zarządzaniu firmą skutkowały znaczną redukcją kosztów realizowanych procesów budowlanych.

Badania prowadzone w polskich firmach budowlanych potwierdzają ogólną tendencję w tej branży wprowadzania innowacji technologicznych (produktowych i procesowych) przy znacznie mniejszym udziale stosowania innowacji nietechnologicznych (organizacyjnych i społecznych).

Małe firmy są często efektywne w identyfikowaniu okazji, ale mniej skuteczne w rozwijaniu przewag potrzebnych do uzyskania właściwej wartości. Wynalazek może być efektem działań pojedynczych osób, ale jego komercjalizacja wymaga zasobów i wysiłków organizacji, którymi trzeba zarządzać [Polowczyk, 2009, s. 8].

Wiele osób prowadzących działalność gospodarczą rezygnuje z ubiegania się o przyznanie kredytu przez banki komercyjne, ponieważ często już

na starcie nie spełniają one wymogów zabezpieczeń kredytu wymaganych przez banki [Lis, Ferenc, 2010, s. 78]. Małe zaangażowanie i utrudniony dostęp do kapitału prywatnego wpływa niewątpliwie na sposób finansowania projektów innowacyjnych. Te ograniczenia powodują, że nowe, innowacyjne przedsiębiorstwa mają ograniczony wpływ na absorpcję nowych technologii czy postępy w dziedzinie produktywności [tamże, s. 38].

Czynniki konkurencyjności polskiego sektora MSP od lat pozostają te same. Począwszy od 2003 r. przedsiębiorcy konkurowali i konkurują ceną, a inne czynniki, takie jak: jakość produktów czy usług, wąska specjalizacja, zdolność do dopasowania się do wymagań klienta czy też nowatorski charakter produktów, odgrywały mniejszą rolę. Nie tworzą zatem trwałej, trudnej do imitacji przewagi nad konkurencją. Za przyczyny takiego stanu rzeczy przedsiębiorcy uważają między innymi mały popyt na innowacyjne produkty oraz ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania [Duda, 2010, s. 44].

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. Ponadto przedsiębiorcy budowlani obawiają się bankructwa związanego z korzystaniem ze środków zewnętrznych oraz wysokich kosztów pozyskania i zabezpieczeń tych środków.

Kolejną barierą, z którą borykają się przedsiębiorstwa z uwagi na specyfikę realizacji procesów budowlanych, to zbyt długi okres zwrotu kapitałów na innowacje. Budowa kolejnych budynków wymaga stałego przenoszenia mocy wytwórczych. Wynikają z tego problemy związane z zakwaterowaniem robotników, przemieszczaniem ludzi i sprzętu, dodatkowe płace (rozłąka), nowe warunki terenowe, konieczność zagospodarowania i likwidacji placu budowy itp.

Kolejną cechą budownictwa jest długotrwałość procesu budowlanego. Długi cykl produkcyjny w przypadku budownictwa powoduje wiele konsekwencji, zwłaszcza ekonomicznych. Utrudnia to sposób rozliczeń między wykonawcą a inwestorem, organizację procesu budowlanego, dotrzymanie terminów realizacji, a także zwiększa szansę wystąpienia w czasie trwania produkcji budowlanej zjawisk niekorzystnych.

Wiele prac budowlano-montażowych wykonuje się na wolnym powietrzu. Ta charakterystyczna cecha powoduje dużą zależność od zmiennych

warunków atmosferycznych. Eliminacja sezonowości wiąże się z dodatkowymi nakładami finansowymi oraz zwiększoną praco- i czasochłonnością realizacji przedsięwzięcia.

Następną specyficzną cechą budownictwa jest indywidualny charakter produktu budowlanego wynikający z realizacji budynku zgodnie z życzeniami inwestora oraz przy niepowtarzalnych warunkach lokalizacyjnych i atmosferycznych. Indywidualizacja produktu budowlanego jest częściowo łagodzona przez uprzemysłowienie budownictwa i typizację elementów i całych obiektów budowlanych. Pomimo wielu podobieństw działań, rozwiązań konstrukcyjnych i charakteru budynku, każdy proces budowy jest unikalny.

Różnice w stylach zarządzania, strukturach zarządzania, a także czynnik ludzki (różny personel terenowy) dodatkowo potęgują ten efekt. Bogactwo różnorodnych materiałów i wyrobów oraz sprzętu budowlanego znajdujących się na rynku jest ogromne. Powoduje to dalsze zróżnicowanie produktu końcowego. Używanie dużej ilości różnorodnych materiałów powoduje większe niż w innych działach produkcji przemysłowej uzależnienie od dostaw i usług świadczonych przez inne gałęzie gospodarcze.

W praktyce proces budowlany obejmuje projektowanie, budowę, konserwację i przystosowanie. Czynności te angażują wiele organizacji z różnych sektorów gospodarczych tymczasowo pracujących razem nad konkretnym zadaniem [Zawadzki, 2000, s. 4]. Następnym wskazywanym przez respondentów problemem jest nadal długi okres wdrożenia innowacji oraz brak dostępności wykwalifikowanej kadry oraz małe zyski dla przedsiębiorstwa oraz niestabilna sytuacja polityczna w kraju (tab. 2).

**Tablica 2. Bariery wprowadzania innowacji przez polskie przedsiębiorstwa budowlane**

Bariera wprowadzania innowacji	%
Brak kapitałów	83
Długi okres zwrotu nakładów na innowacje	78
Długi okres wdrożenia innowacji	55
Dostępność wykwalifikowanej kadry	34
Małe zyski przedsiębiorstwa	56
Niestabilna sytuacja polityczna w Polsce	20

Źródło: Opracowanie własne.

Mikro i małe podmioty gospodarcze powinny w szerszym zakresie zainteresować się źródłami finansowania innowacyjnych działań rozwojowych i wybierać te, których koszt pozyskania jest najniższy. Mogą starać się o środki pieniężne z funduszy strukturalnych, gdzie najodpowiedniejszymi działaniami



jest właśnie wsparcie konkurencyjności produktowej i technologicznej, wzrost konkurencyjności poprzez innowacje oraz rozwój zasobów ludzkich.

Wiele przedsiębiorstw, także budowlanych, wstrzymuje się przed wprowadzaniem innowacji, obawiając się zmian na rynku, niekorzystnie oceniając klimat inwestycyjny. Niemniej jednak przedsiębiorcy budowlani mają świadomość, że innowacyjność jest ważnym atrybutem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw ze względu na nasilającą się konkurencję, także na rynkach lokalnych.

## Zakończenie

Badania prowadzone w polskich przedsiębiorstwach budowlanych potwierdzają przyjętą tezę, zgodnie z którą przedsiębiorstwa te w zdecydowanym stopniu wprowadzają innowacje technologiczne. W mniejszym stopniu są skłonne wprowadzać innowacje nietechnologiczne. Niemniej jednak wszystkie przedsiębiorstwa deklarują chęć wprowadzania innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i społecznych w przyszłości. Można zatem przypuszczać, że przedsiębiorstwa te widzą w innowacjach ważny czynnik konkurencyjny na rynku.

Warto także wskazać problemy, jakie przedsiębiorstwa budowlane napotykają przy wprowadzaniu innowacji. Najczęściej wskazywana jest trudność w zdobywaniu kapitału na finansowanie innowacji, długi okres zwrotu nakładów na innowacje, długi okres wdrożenia innowacji. Przy małych zyskach przedsiębiorstwa budowlanego (deklarowanych na poziomie około 10%) finansowanie innowacji ze środków własnych staje się bardzo trudne.

Do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie skłaniają potrzeby ekonomiczno-społeczne. Są one niezbędne dla zapewnienia trwania, a także realizacji długookresowej strategii rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Dotyczy to szczególnie branży budowlanej, która wnosi istotny wkład w rozwój gospodarki i kształtowanie rynku pracy i ma kluczowy wpływ na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. Specyfika branży budowlanej kieruje uwagę na innowacje technologiczne.

Przedsiębiorstwa budowlane napotykają na wiele barier przy wprowadzaniu innowacji, wśród których dominuje niepewność co do stabilności polskiej gospodarki.

## Literatura

- Bizon-Górecka J. (2007), *Innowacje w budownictwie i ich ryzyko*, „Przegląd Budowlany”, nr 3.
- Duda J. (2010), *Czynniki rozwoju polskiego i małopolskiego sektora MSP w zmieniającym się otoczeniu*, w: *Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*,

- J. Pyka (red.), Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania Oddział w Katowicach, Katowice.
- Lis A., Ferenc B. (2010), *Źródła finansowania innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Matwiejczuk W., Sidorowicz P. (2006), *Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach budowlanych*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Budownictwo*”, z. 27, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Matwiejczuk W., Sidorowicz P., Matwiejczuk T. (2006), *Działalność innowacyjna w budownictwie*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, Budownictwo*”, z. 27, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Polowczyk J. (2009), *Przedsiębiorczość strategiczna*, „*Przegląd Organizacji*”, nr 6.
- Syrda E.J. (2005), *Szanse i perspektywy polskiego budownictwa w UE*, Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej, Gdańsk.
- Zawadzki E. (2000), *Poziom konkurencyjności polskiego budownictwa na tle budownictwa w krajach UE i krajach CEFTA*, Raport Nr 175, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Wydział Analiz Ekonomicznych i Społecznych.

## Streszczenie

Polskie przedsiębiorstwa, także budowlane, chcąc podnieść swoją atrakcyjność, muszą szukać i wykorzystywać nowe czynniki rozwoju. W artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą, która wyznaczyła kierunek badań: wiodącym czynnikiem warunkującym wzrost konkurencyjności jest działalność innowacyjna. Na tym tle podjęto próbę określenia kierunku zmian w konkurencyjności polskich przedsiębiorstw budowlanych. Zmiany te szczególnie widoczne są w działaniach innowacyjnych stosowanych w firmach budowlanych. Wyniki badań stanu wprowadzania innowacji w polskich przedsiębiorstwach budowlanych, które zostały przeprowadzone w 2017 r., ilustrują kierunek i natężenie tych zmian.

## Słowa kluczowe

innowacje, rozwój, przedsiębiorstwo budowlane

## Innovations in polish construction companies (Summary)

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: innovative activity is the leading factor conditioning the increase of competitiveness. Against this background, an attempt was made to determine the direction of changes in the competitiveness of Polish construction companies. These changes are particularly visible in innovative activities used in construction companies. The results of research on the state of introducing innovations in Polish construction companies, which were carried out in 2017, illustrate the direction and intensity of these changes.

## Keywords

innovations, development, construction enterprise

Zbigniew Malara\*

Janusz Kroik\*\*

## Przemiana i adaptacja strategii błękitnego oceanu w małej firmie informatycznej

### Wstęp

Strategia błękitnego oceanu (SBO), jak podkreślają jej twórcy, charakteryzuje się inną logiką „innovacji w dziedzinie wartości” (IW), w wyniku której osiąga się stan braku konkurencji [Kim, Mauborgne, 2005, s. 30]. Popularność SBO spowodowała, że jej interpretację przenoszono na inne sytuacje strategiczne, a ich źródłem mogą być schematy-pułapki myślowe menedżerów, postrzegających SBO jako: inicjatywy zorientowane na klientów, strategie niszowe, innowacje technologiczne, procesy tworzenia rynku utożsamianego z twórczą destrukcją, strategię wyróżniania czy strategię niskokosztowe [Kim, Mauborgne, 2015, s. 57]. Potrzebne są zatem „twarde potwierdzenia”, aby stwierdzić, czy firma podąża w kierunku SBO [Kim, Mauborgne, 2018, s. 34]. Wybrana do badań firma, funkcjonująca od 18 lat, podkreśla stosowanie logiki SBO, widząc w niej pierwotne źródło sukcesu rynkowego. Kilkunastoletni okres zmagania się z implementacją SBO daje zatem interesujące pole do głębszego poznania jej kontekstu strategicznego, organizacyjnego, rynkowego i oceny warunków sprzyjających budowaniu innej logiki IW. Z drugiej strony pojęcie „innovacja wartości” odnoszone jest w literaturze z zakresu zarządzania do różnych kontekstów [por. Krawiec, 2011, s. 71; Jabłoński, 2013; Białoń, 2010], co sprawia, że ustrukturyzowanie tej oceny wymaga wieloaspektowej analizy.

Na tym tle sformułowano przypuszczenie, że firma ze strategią BO powinna w szerokim zakresie wykorzystywać wskazówki z literatury przedmiotu sprzyjające innowacji wartości.

Celem badań była diagnoza źródeł, przesłanek i postaw sprzyjających innowacyjności w warunkach długookresowej implementacji SBO przez małą firmę IT. Metodą badawczą jest zatem analiza studium przypadku, dla którego poszukuje się potwierdzenia sformułowanego przypuszczenia, co też stanowi uzasadnienie wyboru tej metody [Wójcik, 2013]. Cel

---

\* Prof. dr hab. inż., Katedra Infrastruktury Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-370 Wrocław, zbigniew.malara@pwr.edu.pl

\*\* Dr inż., Katedra Infrastruktury Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wrocławska, ul. Smoluchowskiego 25, 50-370 Wrocław, janusz.kroik@pwr.edu.pl

realizowano techniką ustrukturyzowanych wywiadów z osobą decydującą o strategii przedsiębiorstwa (prezes zarządu, właściciel). Uzyskano tą drogą odpowiedzi na szereg ramowych pytań, takich jak: czy uzasadnione jest przekonanie zarządu o SBO, w jakim zakresie firma adaptuje wytyczne twórców tej koncepcji, jakie rozwiązania kształtują innowację wartości, czy istnieje perspektywa kontynuacji strategii. W tym celu opracowano szczegółowe pytania, wykorzystując ukierunkowane publikacje dotyczące SBO oraz IW. Progową kwestią była analiza schematów-pułapek myślowych, a także sposób motywowania zespołów. Na obie kwestie zwracają szczególną uwagę W.Ch. Kim i R. Mauborgne, badając praktykę firm z SBO. Ważna dla specyfiki badań była analiza poziomu preferencji, jaka ma miejsce w sytuacji typowej dla konkurowania poprzez innowację produktową oraz poprzez rozwijanie relacji z klientem. Wymogi SBO i innej logiki IW mogą przybierać odmienne poziomy preferencji niż wskazuje to typowa konkurencyjna sytuacja [Osterwalder, Pigneur, 2011, s. 83].

## 1. Tworzenie innowacji wartości

Ukierunkowanie firmy na innowację wartości ma, jak wspomniano, wielowątkowy charakter, ale nie musi generować nowych rynków. Taka sytuacja jest zresztą rzadkością w praktyce gospodarczej, ale też szansą dla innowacyjnych firm. Można przyjąć, że odmienność logiki IW przy SBO jest przeciwważą dla innowacji produktowych i technologicznych [Krawiec, 2011, s. 71]. W standardowej formule IW nastawionej na konkurowanie, wg A. Osterwaldera i Y. Pigueta, wyróżnia się trzy sposoby ogniskowania konkurencyjności, tj. poprzez innowację produktową, zarządzanie relacjami z klientami oraz poprzez zarządzanie infrastrukturą. Dla nich występują z kolei odmienne uwarunkowania rywalizacji w perspektywie: ekonomicznej, rynkowej i organizacyjnej. W tablicy 2 w dalszej części artykułu przedstawiono specyfikę i poziom preferencji firmy dla dwóch pierwszych sposobów ogniskowania konkurencji (które można łączyć z sytuacją wybranej firmy IT).

Tworzenie innowacji wartości zależy od fazy cyklu rozwoju produktu [Sigismund i inni, 2011, s. 190]. Warto podkreślić różnorodność kontekstów sytuacyjnych dla używania pojęcia tworzenie wartości spotykanych w publikacjach naukowych z zakresu zarządzania [por. Kroik, Skonieczny, 2016, s. 79; Almquist i inni, 2017, s. 51; Duncan i inni, 2017, s. 63]. Z tego powodu odmiennie może być interpretowana IW.

Do IW można zaliczyć np. takie sytuacje, w których celem jest przechwycenie większej wartości w kształtowaniu ceny [Michel, 2015, s. 138], czy innowacyjny model biznesu, który staje się sposobem rywalizacji nawet w przypadku przedsiębiorstw społecznych [Wronka-Pośpiech,

2017]. Według S. Kavadisa źródłem innowacyjności modelu biznesu jest jego transformacyjność w sześciu wymiarach (cechach) [Kavadis i inni, 2017, s. 72]. Posiadanie kilku z nich nadaje mu umowną moc transformacyjną (innowacyjną). Powyższe sytuacje sprzyjają operowaniu schematami myślenia mylnie kojarzonych z SBO. IW ma więc wieloaspektowe oblicze, a jej zdiagnozowanie w wybranym przedsiębiorstwie wymaga odpowiedzi na wiele szczegółowych pytań, pozwalających ocenić przyjęte przypuszczenie badawcze.

## 2. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Wybrana do badań firma jest małym przedsiębiorstwem (nazwa własna DELs) z branży IT. Na rynku IT funkcjonują zarówno korporacje globalne, jak i małe podmioty<sup>1</sup>. Branża IT (i jej segmenty) jest interesującym obszarem badań nad SBO ze względu na dużą jej dynamikę rozwoju i innowacje technologiczne. Innowacje te są szybko transferowane i absorbowane zarówno przez samą branżę, jak i inne sektory. W ostatnich latach można zaobserwować procesy koncentracji i dekoncentracji tej branży [Intel i AMD łączą siły, 2017]. Procesy rozproszenia i dekoncentracji dokonują się przede wszystkim pośród firm produkujących aplikacje i oprogramowanie, do których należy badana firma.

DELs działa od 2000 r. Fakt ten wskazuje na jej sukces rynkowy. Zarząd firmy podkreśla, że jej zamysł strategiczny opiera się na strategii innowacyjnej charakteryzującej „błękitny ocean”. Źródła sukcesu upatruje się w pracownikach, stanowiących niewielki, zaangażowany zespół. DELs zajmuje się głównie tworzeniem dedykowanych systemów IT do organizowania i kontroli procesów logistycznych, w tym logistyki pieniądza. Firma specjalizuje się także w projektowaniu systemów IT dla potrzeb kontroli i rozliczania czasu pracy. Niemal cała oferta spółki to systemy własne. Zarząd firmy podkreśla, że w misji (niesformalizowanej) podstawowe priorytety związane są z podtrzymaniem i rozwojem przyjaznego środowiska pracowniczego i ekosystemu biznesowego. Hołduje ona starym, sprawdzonym wartościom, takim jak: rzemieślnicza solidność, uczciwość, pełne zaangażowanie, zaufanie i przyjaźń. Wartości te połączone z wiedzą o najnowszych technologii RFID (biometryka, internet) tworzą unikalną wartość oferty. Kluczowym klientem DELs jest potentat handlowy Macro Cash and Carry (Makro). Spółka, zaraz po 2000 r., opracowała dla Makro system informatyczny zarządzania procesem logistyki i kontroli obiegu pieniądza, wdrożony we wszystkich placówkach Makro (nie tylko

<sup>1</sup> Małe podmioty dominują na rynku, stanowiąc ponad 90% firm [10 najważniejszych faktów..., 2015].

w Polsce). Wdrożenie tego systemu umożliwiło kontynuację współpracy i ciągłe doskonalenie systemu.

Spółka realizuje usługę upgradową adekwatnie do potrzeb klienta i innowacji technologicznych wygenerowanych z własnych doświadczeń i naturalnej kreatywności. Zarząd spółki (jej główny udziałowiec) uznaje, że model biznesu wiąże się z przyjęciem SBO w rozpoznanej, trwałej niszy rynkowej, dla bardzo specyficznych zastosowań informatycznych systemów komputerowych<sup>2</sup>. Pierwotny pomysł nowej logiki IW wynikał z profesjonalnej wiedzy głównego udziałowca spółki (prezes zarządu) w zakresie logistyki pieniądza. Pomimo podejmowanych prób ze strony innych podmiotów spółka nie odczuwa konkurencji, tworząc barierę wymogów wysokiej kompetencji i brak zainteresowania kluczowego klienta firmy innymi ofertami.

### 3. Źródła i struktura pytań diagnostycznych

Ocena przesłanek odniesionych do pojęcia „innowacja wartości” w warunkach strategii BO wymagała sformułowania kilkudziesięciu pytań<sup>3</sup>.

Pierwsza grupa pytań wynikała wprost z czterech przesłanek sformułowanych przez autorów strategii BO oraz zaleceń procesu transformacji strategii. Diagnoza w tym zakresie odnosiła się (odrębnie) do dwóch okresów funkcjonowania firmy. Pierwszy obejmował pełny cykl przemiany strategii, drugi oceniał specyfikę utrzymania przesłanek SBO.

Drugą podgrupę tworzył zbiór pytań dotyczących priorytetów rywalizacji. Miały one za zadanie zidentyfikować ewentualne źródła rywalizacji, jakie mają miejsce przy ogniskowaniu konkurencji na innowacje produktowe oraz przy zarządzaniu relacjami.

Kolejne pięć podgrup pytań pochodziły z analizy literatury przedmiotu i odnosiły się do różnych skojarzeń mogących odnosić się do pojęcia IW.

Odrębną ósmą podgrupę stanowiły pytania związane z klimatem innowacyjnym. Wyodrębniono je na podstawie [Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017, s. 31–39]. Łącznie sformułowano 56 pytań diagnostycznych, co ujęto w tablicy 1.

<sup>2</sup> Pomysły opanowywania procesów logistycznych zaowocowały kilkoma patentami, m.in. sposobem monitorowania fizycznej przesyłki do prędkości 60 km/godz.

<sup>3</sup> Zdecydowano, że ostatecznym respondentem w badaniach będzie główny udziałowiec (prezes zarządu), ze względu na jego dominującą, strategiczną rolę w spółce.

**Tablica 1. Mapa pytań diagnostycznych o innowacji wartości przy realizacji strategii błękitnego oceanu deklarowanej przez DELs**

Podgrupy zestawu pytań	Oczekiwania poznawcze	Liczba pytań	Źródło pochodzenia
1. Strategia błękitnego oceanu	Weryfikacja deklaracji Zarządu Spółki	4 pytania o stopień koncentrowania się na czynnikach rynkotwórczych i 5 dotyczących procesu przemiany (odniesione do dwóch okresów)	[Kim, Mauborgne, 2015; Kim, Mauborgne, 2018]
2. Priorytety rywalizacji	Wskazanie dominującego nachylenia rywalizacji Spółki: Innowacje produktowe, relacje, infrastruktura	9 pytań o skalę priorytetów	[Osterwalder Piguet, 2011; Sigismund i inni, 2011]
3. Transformacyjny model biznesu (TMB)	Określenie liczby cech modelu biznesu Spółki (TMB)	6 pytań o wyróżnione cechy modelu biznesowego	[Kavadis i inni 2017]
4. Składniki wartości w ofercie	Wylistowanie atrybutów aktualnej oferty podstawowego produktu dla klientów Spółki	3 pytania o wpływ atrybutów oferty na lojalność klientów	[Almquist i inni, 2017]
5. Optymalizacja podziału wartości oferty	Ocena potencjału oferty Spółki w celu przechwycenia wyższej marży	5 pytań o wykorzystanie podanych zaleceń	[Michel, 2015]
6. Teoria zadań do wykonania	Zdolność i konieczność wykorzystania wytycznych teorii w praktyce działań i decyzji Spółki	7 pytań identyfikujących podejście firmy do klienta w sferze procesu zakupowego	[Duncan i inni, 2017]

Podgrupy zestawu pytań	Oczekiwania poznawcze	Liczba pytań	Źródło pochodzenia
7. Schematy myślenia o SBO	Ocena sposobu myślenia decydentów Spółki	7 pytań, jedno ogólne i sześć odniesione do pułapek myślenia	[Kim, Mauborgne, 2015]
8. Warunki dla innowacyjności w firmie w kontekście procesu przemiany i adaptacji SBO	Wycena cząstkowa środowiska pracy jako źródła kreatywności i innowacyjności organizacyjnej na podstawie wytycznych dla przemiany SBO	15 stwierdzeń z trzema sytuacjami do wyboru	[Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017]

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytania miały charakter zamknięty. Wywiady przeprowadzono w okresie luty–marzec 2018 r. i miały dwuetapowy charakter. W pierwszym etapie rozpoznano ogólne uwarunkowania w funkcjonowaniu Spółki, deklaracje programowe i strategiczne. W drugim etapie uzyskano odpowiedzi na przygotowane pytania.

## 4. Interpretacja wyników

### 4.1. Ocena warunków rywalizacji

Wyjściowym problemem było zbadanie priorytetów konkurowania (pkt 2 w tab. 1). Skalę znaczenia wyznaczały cztery możliwe stany przywiązywania wagi priorytetów [3, 2, 1, 0]. Odpowiedzi ujęto w tablicy 2.

**Tablica 2. Ocena znaczenia przesłanek rywalizacji wykorzystywanej przez DELs w aktualnej sytuacji strategicznej**

Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie relacjami z klientami
Ekonomiczne (E)	Wczesne podjęcie działań z możliwością żądania wyższej ceny. DUŻE (3)	Wysokie koszty pozyskiwania klientów maksymalne wykorzystywania ich możliwości. DUŻE (3)
Konkurencyjne, rynkowe (M)	Walka o talenty; niskie bariery; dobre warunki dla wielu małych firm. NIE (0)	Walka o zakres; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych firm. NIE (0)



Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie relacjami z klientami
Organizacyjne (K)	Koncentracja na pracownikach; hołubienie ludzi najbardziej kreatywnych. DUŻE (3)	Koncentracja na usłudze; myślenie przede wszystkim o kliencie. ZNACZĄCE (2)

Źródło: Opracowanie własne wg propozycji [Osterwalder, Pigneur, 2011, s. 83].

Wyniki dla perspektywy M mogą potwierdzać sytuację charakterystyczną dla SBO. Ciekawa poznawczo była ocena przesłanki „walka o talenty”, typowa przy innowacjach produktowych w środowisku wysoce konkurencyjnym. Przedsiębiorstwo ma więc swoisty komfort w tym zakresie, budowany na misji odniesionej do polityki personalnej.

Diagnoza warunków SBO odnoszona była do dwóch okresów. Pierwszy, kiedy urzeczywistniał się wyjściowy plan strategiczny, obejmował lata 2001–2009 (przemiany strategicznej BO). Drugi okres obejmował lata 2010 do dziś, charakteryzujący się udoskonaleniami produktowymi oferty w warunkach kontynuacji przesłanek BO. Pojawiają się one bądź z inicjatywy głównego klienta – Makro, bądź są efektem własnych propozycji usprawnień. Nazwany jest on okresem adaptacji [Kim, Mauborgne, 2015].

Te dwa okresy zostały ocenione ze względu na cztery aspekty poszukiwań (dążeń), jakie stosuje się przy strategii SBO. Zastosowano cztery stopnie [0, 1, 2, 3] wyrażania takiej presji. W tabelicy 3 podano oszacowania presję w czterech aspektach konstytuujących SBO.

**Tablica 3. Oszacowanie presji konstytuujących SBO dla dwóch okresów funkcjonowania firmy**

Okres analityczny Rodzaj presji	PRZEMIANA Okres 2001–2009 r.	ADAPTACJA Okres 2010–2018 r.
Dążenie do eliminacji czynników tradycyjnie charakteryzujących segment IT [ELIMINACJA]	Średnia presja (2) wynikająca z pokonywania barier w rozwiązywaniu specyficznych problemów cyfryzacji	Niska presja (1) doskonalenie produktu dokonuje się w obrębie znanych już standardów segmentu IT

Okres analityczny Rodzaj presji	PRZEMIANA Okres 2001–2009 r.	ADAPTACJA Okres 2010–2018 r.
Dążenie do obniżenia poziomu czynników charakteryzujących segment IT [ZMNIEJSZANIE]	Średnia presja (2) w poszukiwaniu sposobów oprogramowania ruchu środków pieniężnych	Średnia presja (2), nastawienie na coraz efektywniejsze rozwiązania w Systemie. Nowe pola współpracy z Makro dotyczą propozycji ściśle wpasowanej do potrzeb partnera
Dążenie do zwiększania poziomu ponad standardy czynników typowych dla segmentu IT [ZWIĘKSZANIE]	Niska presja (1) ze względu na poszukiwanie bardziej niekonwencjonalnych niż doskonałych rozwiązań	Średnia presja (2) wynikająca z propozycji Firmy dla Makro w doskonaleniu Systemu
Dążenie do tworzenia nowych czynników dotychczas niespotykanych w segmencie IT i wprowadzenie ich do oferty [TWORZENIE]	Wysoka presja (3), innowacje oparte na nowych zastosowaniach chronione patentem	Niska presja (1) utrwalona pozycja firmy, brak realnych rywali o renomie i potencjale dorównujących Firmie zmniejsza presję na tworzenie wartości ponad standardy segmentu IT

Źródło: Opracowanie własne.

Okres pierwszy można uznać za charakteryzujący się dużą presją w dążeniu do wykorzystania cech SBO i skutecznym wdrożeniem innowacji wartości opartej na nowych pomysłach technologicznych i organizacyjnych – docenianej przez strategicznego klienta. Dzięki temu uzyskiwana z biegiem czasu marża ekonomiczna pozwalała na inwestycje w kapitał ludzki i oprzyrządowanie techniczno-organizacyjne. Z tej sytuacji firma nadal osiąga korzyści.

#### 4.2. Reagowanie na różne przejawy innowacji wartości

Zbadano model biznesu DELs ze względu na sześć cech transformacyjnych (podgrupa 3, tablica 1). Dwie z nich pn. „Coraz bardziej spersonalizowane produkty lub usługi” – takie, które coraz lepiej dopasowują się do indywidualnych i nagłych potrzeb klientów oraz „Zwinny i adaptacyjny sposób funkcjonowania” – elastyczność i umiejętność błyskawicznego

dostosowywania się do zmieniających się potrzeb, wynikały bezpośrednio z wywiadów. Pozostałe dwie wymagały głębszej analizy, w wyniku której cechę pn. „Cena zależna od użycia”, można było przy pewnym dointerpretowaniu uznać za spełnianą.

Problem porządkowania składników wartości (pkt 4 w tab. 1) analizowano w kontekście utrzymania lojalności klienta. Składniki te mogą mieć źródło funkcjonalne i emocjonalne. Na to nakłada się indywidualizację procesu postrzegania wartości i są one pochodną widzenia jej przez menedżerów. Standardowe składniki dzieli się na cztery kategorie (łącznie 30 składników). Zwrócono uwagę na odmienność sytuacji DELs w odniesieniu do klienta strategicznego (Makro) i wymóg utrzymywania jego lojalności poprzez unikalność rozwiązania. Dla pozostałych klientów wskazywano cechę jakość produktu (co jest zgodne z wnioskami z publikacji źródłowej). Ważną rolę dla tych drugich klientów pełnią tzw. zabiegi marketingowe (na ogół nie znają głębszych aspektów rozwiązań informatycznych), co oddaje wypowiedź „liczą się detale pokonujące jego niepewność i poczucie bezpieczeństwa oferowanego produktu”.

Odrębna podgrupa pytań (pkt 4 w tab. 1) to problematyka innowacyjnego ustalania cen, tak aby zwiększać poziom marż. Diagnozowano pięć taktyk (innowacji), zwracając uwagę na dwa umowne stany czasowe – „na dziś i w przyszłości”. W tabelicy 4 podano wyniki diagnozy.

**Tabela 4. Taktyki (innowacje) przechwytywania wartości a praktyka DELs w tym zakresie**

Rodzaj postulowanej taktyki (innowacji przechwytywania)	Aktualnie wykorzystywanie	Szansa wprowadzenia w przyszłości
Zmiana mechanizmu ustalania ceny	Wykorzystuje się jeden z proponowanych mechanizmów ( <i>value-based pricing</i> )	Kontynuacja stosowanego mechanizmu
Zmiana płatnika	Żaden z dwóch podanych wariantów płatnika nie jest wykorzystywany	Nie przewiduje się wprowadzenia
Zmiana nośnika ceny	Wykorzystuje się już zalecaną formułę pakietyzacji i all inclusive	Kontynuacja taktyki w zakresie dwóch nośników ceny
Przesuwanie terminu zapłaty	Wykorzystuje się dogłębnie formułę sytemu ( <i>installed-base pricing</i> )	Kontynuacja tej formuły przesuwania płatności za tworzone dodatki do systemu

Rodzaj postulowanej taktyki (innowacji przechwytywania)	Aktualnie wykorzystywanie	Szansa wprowadzenia w przyszłości
Zmiana segmentu nabywców na nowych/nieobecnych	Dominuje nastawienie na aktualnych klientów i trzymanie ich w stanie doskonalenia potrzeb	Przyjmuje się, że presja na zmianę będzie rosła

Źródło: Opracowanie własne.

Ustalenia wykazują, że DELs aktywnie weszła na pole taktyk w przechwytywaniu wartości. Trzy z pięciu sytuacji uznanej za innowacyjne są stabilnie wykorzystywane i będą kontynuowane w przyszłości.

Piąta podgrupa pytań odnosi się do tzw. teorii zadań do wykonania (TZDW). Uznaje się ją za poszukiwanie innowacji wartości w sferze oddziaływania na psychologię klienta (opozycja do typowych ocen z analizy korelacyjnej). Postać i odpowiedzi na pytania ujęto w tablicy 5.

**Tablica 5. Podejście firmy DELs do procesu zakupowego w kontekście teorii zadań do wykonania**

Pytanie diagnostyczne	Odpowiedź
Czy wykorzystuje się dane korelacyjne w przesłankach decyzyjnych?	Wykorzystuje się korelację potocznie jako powiązywanie, łączenie potrzeb klienta a nie narzędzie statystyczne
Czy ocenia się stany „niepokoju”, jakie klient może doświadczać przy decyzjach zakupowych złożonych produktów?	Zdecydowanie tak, podawano kilka przykładów łagodzenia „niepokojów”, np. Macro, Qubus
Czy przesłanie i źródło innowacyjności DELs może pochodzić z TZDW?	Tak, biorąc pod uwagę częstotliwość kontaktów z klientami i ich rodzaj
Jak głęboko wchodzi się w penetrację doświadczeń klienta?	W każdym przypadku kiedy jest to możliwe wchodzi się „w buty klienta”, to symbolizuje poznawanie źródeł pochodzenia w mapie empatii. To co wydaje się proste i intuicyjne dla dostawcy, w większości nie jest odbierane tak przez klienta. Od początku trzeba zakładać taką sytuację.
Jakie narzędzia stosuje DELs w praktyce badania i wykorzystywania TZDW?	Dyskusje i pytania diagnozujące stan oraz niestandardowe techniki spersonalizowanej prezentacji

Pytanie diagnostyczne	Odpowiedź
Czy dostrzega się zjawisko kreowania nowego pakietu doświadczeń jako kolejny etap w TZDW?	Tak, i wynika to z „wyjścia” poza techniczne uwarunkowania (domena informatyków) i kreację potencjalnej wartości.
Czy w projekcji doświadczeń klienta stosuje się metodę „prób i błędów”?	Tak, jest to podstawowa technika testowania i pilotażu wdrożenia. Może też to moderować wartość i samo doświadczenie

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane odpowiedzi skłaniają do wniosku, że praktyka przekładania doświadczeń klienta na proces zakupowy jest zbieżna z wytycznymi TZDW.

### 4.3. Ocena schematów-pułapek myślenia

Sprawdzono schematy myślenia menedżera, szukając ewentualnej pułapki w stosowaniu SBO (pkt 7 w tab. 1). Oceniono każdą z sześciu ewentualnych pułapek. W wywiadzie menedżer podkreślał, że SBO jest rzadkim przypadkiem, akcentując niebezpieczeństwo wejścia na pole tzw. czerwonego oceanu. Niebezpieczeństwo to według respondenta jest znacząco bliską, wyczuwalną przestrzenią, wówczas jeśli firma koncentruje się na wymyślonej technologii, a nie na innowacji marketingowej (użyte określenie symbolizuje tu inną logikę IW). Największą uwagę w tym zakresie diagnozy przykuła pułapka schematu myślenia o niszy rynkowej jako sfery BO (używano określenia nisza strategiczna). Definitywnie odrzucone zostały schematy myślenia o: strategii niskokosztowej (pułapka 6); innowacjach technologicznych zamiast marketingowych (pułapka 3); konieczności twórczej destrukcji (pułapka 4).

Zbadano także głębiej naturę działań DELs w zakresie inicjatyw zorientowanych na klienta (pułapka 1), która łatwo wchłaniana jest w praktyce. Ze względu na symptomy podejścia TZDW uznano, że zabezpiecza ono przed tą pułapką. Te same wnioski dotyczyły schematu wyróżniania się na rynku (pułapka 5). Firma prowadzi pogłębione analizy w kontekście relacji jakość – cena.

### 4.4. Ocena klimatu dla innowacyjności w procesie przemiany i adaptacji SBO

Twórcy koncepcji SBO podkreślają organizacyjny aspekt dla procesu przemiany i późniejszej adaptacji strategii. Zwracają uwagę na możliwość proceduralnego podejścia do poszukiwań i konstytuowania SBO, proponując sześć kroków postępowania. Nie badano samej procedury, zakładając, że DELs jest już beneficjentem SBO. Ramowe odniesienie do tej kwestii ujęte jest w tablicy 3, w postaci wyceny presji na cztery kierunki eksploracji

dające szanse na zaistnienie BO. W okresie przemiany dominowała opcja tworzenia, zaś w okresie adaptacji opcja doskonalenia efektywności.

Wyodrębnione pole działań (pkt 8 w tab. 1) sprzyjające SBO nawiązuje do zapewniania warunków organizacyjnych i motywacyjnych, bez których etap przemiany i adaptacji nie mógłby być kontynuowany [Kim, Mauborgne, 2018, s. 289].

Badanie podzielono na dwa wyróżnione okresy, formułując 15 stwierdzeń, do których odnosił się menedżer. Przyjęto trzy poziomy artykułowania stanu jego zaangażowania – lidera okresu przemian i adaptowania strategii firmy – mierzone częstością działań. W tablicy 6 podano ich treść oraz poziom zaangażowania się menedżera w danej kwestii. Przyjęto trzy warianty odpowiedzi: 1 – bardzo rzadko/nigdy, 2 – rzadko/czasami, 3 – często/zawsze.

**Tablica 6. Kształtowanie środowiska na rzecz innowacji i kreatywności przez menedżera w okresie przemiany [P] i adaptacji [A]**

Stwierdzenie	Ocena	Stwierdzenie	Ocena
Rozmawia się z członkami zespołu o ich preferowanych trybach rozwiązywania problemów	[P-2] [A-3]	W miejscu pracy znajdują się przedmioty korzystnie wpływające na zdolności twórcze (czasopisma, dzieła sztuki, aranżacja)	[P-3] [A-3]
Sprzyja się intelektualnemu konfliktowi (w sytuacji starcia koncepcji)	[P-2] [A-3]	Miejsce pracy zawiera zarówno obszary przeznaczone na burzliwe interakcje, jak i na spokojną refleksję	[P-3] [A-3]
Komunikując się z innymi, uwzględnia się ich preferowany styl myślenia (w sytuacji gdy dochodzi do wzrostu wiedzy, w innej narzuca się własny styl)	[P-2] [A-3]	Obserwuje się klientów korzystających z naszego produktu w swym (ich) własnym środowisku	[P-3] [A-3]
Ludzie dostają szanse podejmowania zadań związanych z ryzykiem i szerzej wykorzystujących ich potencjał	[P-3] [A-3]	Nasi pracownicy obserwują ludzi korzystających z konkurencyjnych produktów	[P-3] [A-3]
Jako menedżer zachęca się pracowników do podejmowania ryzyka	[P-2] [A-3]	Harmonogram projektów zapewnia dość czasu na sesje burzy mózgów i dyskusje o pomysłach	[P-3] [A-3]

Stwierdzenie	Ocena	Stwierdzenie	Ocena
Pracownicy nie ponoszą konsekwencji w przypadku porażki i uczą się na błędach	[P-3] [A-2]	Świętuje się małe sukcesy	[P-3] [A-2]
Pracownicy są nagradzani w przypadku powodzenia	[P-3] [A-3]	System nagradzania motywuje do kreatywności i przewiduje nagrody na twórczość	[P-3] [A-3]
Twórcze pomysły przynoszą nagrody i uznanie	[P-3] [A-2]	–	–

Źródło: Opracowanie na podstawie [Luecke, Katz, 2005; Koblak, Jędra, 2017].

Uzyskane wyniki wskazują na tworzenie pozytywnych warunków na rzecz pobudzania innowacyjności. Można zauważyć, że w okresie przemiany (P) dominacja menedżera-lidera była większa niż w okresie adaptacji (A). Wynika to z pogłębiającego się zaufania menedżera i zaangażowania pracowników.

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza wyników wskazała, że Spółka dokonała przemiany strategii SBO, nie wypełniając w jakiś ściśle uporządkowany sposób wytycznych dla tej strategii. Wykorzystała po prostu nadarżającą się okazję, której źródłem był pomysł rozwiązania technologicznego stwarzający nowy rynek dla globalnego partnera. Utrzymywanie stanu braku konkurencji w okresie adaptacji opiera zaś na atrybucie unikalności, bazującej na kompetencjach, co wielokrotnie podkreślano w wywiadach. Mimo że nie dominują obecnie odrębne skłonności do nowych rynekotwórczych pomysłów, to cecha wartości, jakim jest unikalność, skłania do uznania tego okresu jako kontynuacji dokonanej przemiany w warunkach partnerstwa z Makro. Wykazano też, że menedżer nie wpada w pułapki schematu myślowego. Interesująca sytuacja pojawiła się w przypadku rywalizacji o talenty (tab. 2). Okazuje się, że okrzepla i motywowana kadra informatyków, nie wprowadza presji rywalizacji na rynku pracy. Jednak wydaje się, że może to być sytuacja przejściowa.

Przeprowadzone badania diagnostyczne z wykorzystaniem pytań nawiązujących do tworzenia IW w warunkach SBO dały dosyć dokładny obraz uwarunkowań innowacyjności, w jakich funkcjonuje Spółka, dla okresu przemiany i adaptacji. Wyniki wskazują na potwierdzenie sformułowanego we wstępie przypuszczenia badawczego. Nasuwa się też jednoznaczne przekonanie o dominującej i niezastępowalnej roli menedżera – właściciela firmy.

## Literatura

- Almquist E., Senior J., Bloch N. (2017), *Składniki wartości*, „Harvard Business Review Polska”, nr 168.
- Białoń L. (2010), *Zręby teorii innowacji*, Zarządzanie działalnością innowacyjną, Placet, Warszawa.
- Duncan D., Dillon K., Hall T., Christensen C.M. (2017), *Ustal, jakie zadania muszą wykonać klienci*, „Harvard Business Review Polska”, nr 168.
- Furr N., O’Keeffe K., Dyer J. (2017), *Zarządzanie zbiorową innowacyjnością*, „Harvard Business Review Polska”, nr 169.
- Intel i AMD łączą siły (2017), Portal technologiczny PCLab 07.11, dostęp: 11.03.2018.
- Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Kavadis S., Lados K., Loch Ch. (2017), *Transformacyjny model biznesu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 170.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2015), *Pułapki czerwonego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 157.
- Kim W.Ch., Mauborgne R. (2018), *Przemiana Strategii błękitnego oceanu, Buduj pewność siebie, kreuj nowe możliwości i wzrastaj poza konkurencją*, MT Biznes, Warszawa.
- Koblak J., Jędra S. (2017), *Jak wyzwolić w firmie ducha innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska”, nr 171.
- Krawiec F. (2011), *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa.
- Kroik J., Skonieczny J. (2016), *Value exchange in CSR strategy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 423.
- Luecke R., Katz R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa.
- Michel S. (2015), *Przechwyć więcej wartości*, „Harvard Business Review Polska”, nr 154.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2011), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Sigismund A., Floyd S., Sherman H., Terjesen S. (2011), *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-Mentor”, nr 1(48).
- Wronka-Pośpiech M. (2017), *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja modelu biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- 10 najważniejszych faktów na temat polskiego rynku IT (2015), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/10-najwazniejszych-faktow-na-temat-polskiego-ryнку-IT-7276863.html>, dostęp: 15.05.2015.

## Użyte skróty

BO – błękitny ocean

DELs – nazwa własna przedsiębiorstwa

IW – innowacja wartości



SBO – strategia błękitnego oceanu  
TZDW – teoria zadań do wykonania

## **Podziękowania**

Radosławowi Rajczakowskiemu za umożliwienie przeprowadzenia badań i duże zaangażowanie menedżera spółki DELs.

## **Streszczenie**

Praca prezentuje analizę sytuacji strategicznej wybranej firmy z branży IT, której zarząd wyraża przekonanie o stosowaniu od kilkunastu lat strategii błękitnego oceanu (SBO). Przeprowadzono ocenę, czy i w jakim zakresie zaadaptowano znane w literaturze przesłanki i warunki. Dokonano ją przez pryzmat pojęcia „*innowacja wartości*”, będącego nośnikiem tej strategii. Wieloaspektowość tego pojęcia nakazywało konieczność opracowania własnego narzędzia diagnostycznego. Opracowano go, na podstawie literatury, w postaci zestawu 56 pytań dla potrzeb wywiadów z zarządem firmy, w których wyeksponowano różne konteksty innowacji wartości i SBO. Zweryfikowano m.in. schematy myślenia menedżerów, cechy modelu biznesu, proces przechwytywania wartości, klimat innowacyjności przedsiębiorstwa. W diagnozie stwierdzono zbieżność dokonywanych działań firmy z wytycznymi i wskazówkami z literatury przedmiotu.

## **Słowa kluczowe**

przesłanki, innowacja wartości, przedsiębiorstwo, diagnoza

## **Transformation and adaptation of the blue ocean strategy in a small IT company (Summary)**

The work presents an analysis of the strategic situation of a selected company represented the IT industry, whose management board is convinced about the practice and use of the blue ocean strategy (SBO) for over ten years. An assessment was undertaken the questions of whether and to what extent the premises and conditions known in the literature were adapted. It was made through the prism of the concept of value innovation, which is the carrier of this strategy. The multifaceted nature of this concept made it necessary to develop its own diagnostic technique (tool). It was developed, based on literature, in the form of a set of 56 questions for the needs of interviews with the company management, in which various contexts of value innovation and SBO were exposed. Verified, among others schemes of managers' thinking, features of the business model, the process of capturing values, the climate of enterprise innovation. In the diagnosis, the company's activities were consistent with the guidelines and guidelines from the subject literature.

## **Keywords**

premises, value innovation, enterprise, diagnosis



Czesław Mesjasz\*

## Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako miara sukcesu przedsiębiorstwa – zalety i wady

### Wstęp

Tworzenie wartości dla akcjonariuszy realizowane w ramach zarządzania przedsiębiorstwem opartego na wartości (*Value Based Management – VBM*), określane też jako maksymalizacja wartości dla akcjonariusza/y (*Maximizing Shareholder Value – MSV*), stanowi koncepcję, która wymaga głębszej analizy, szczególnie po kryzysie finansowym w latach 2007–2009. Posiada ona bowiem zarówno zalety, jak i wady wpływające nie tylko bezpośrednio na działalność przedsiębiorstw, ale i na stan finansów i gospodarki w skali światowej.

Dyskusja na temat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy dotyczy zarówno zalet [Rappaport, 1999, 2006; Value Based Management Net], jak i wad tej koncepcji [Lazonick, O’Sullivan, 2000; Engelen, 2002; Denning 2011; Lazonick, 2013]. W Polsce ukazało się dotychczas zaledwie kilka prac dotyczących tego problemu [Mesjasz, 2008; Kasiewicz, 2009]. Podstawowe pytania są następujące. Czy tworzenie wartości dla akcjonariuszy może być dalej traktowane jako strategiczny cel przedsiębiorstwa? Czy można tę koncepcję doskonalic przy zachowaniu jej podstawowych założeń? Czy należy całkowicie porzucić tę koncepcję w teorii i w praktyce zarządzania finansami przedsiębiorstwa i władania korporacyjnego? Czy należy ją zastąpić ogólniejszą koncepcją tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy?<sup>1</sup>

Celem artykułu jest przedstawienie współczesnego stanu wiedzy dotyczącej maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa a zarazem miary jego sukcesu. Należy przy tym dodać, że nie jest ona oceniana w odniesieniu do wartości dla interesariuszy. Uwzględniane są jedynie przyczyny oraz opinie dotyczące zalet i wad tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz dalsze perspektywy stosowania tej koncepcji w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa i we władaniu korporacyjnym.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

---

\* Prof. UEK dr hab., Katedra Procesu Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, mesjaszc@uek.krakow.pl

<sup>1</sup> W artykule zamiennie stosuje się określenia „nadzór korporacyjny” oraz „władanie korporacyjne”. Wyjaśnione to zostało w pracy [Mesjasz, 2006].

## 1. Interpretacje wartości przedsiębiorstwa

Rozważania dotyczące wartości przedsiębiorstwa koncentrują się na spółce akcyjnej. Dotyczy to obydwu rodzajów wartości – wartości dla inwestorów, głównie akcjonariuszy, oraz wartości dla wszystkich interesariuszy. Wzrost majątku akcjonariuszy obejmuje zyski kapitałowe osiągnięte z tytułu sprzedaży akcji spółki w przyszłości oraz sumę dywidend uzyskanych w okresie posiadania akcji.

Stosowanie terminów „spółka”, „przedsiębiorca”, „przedsiębiorstwo”, „firma” w praktyce i w teorii często prowadzi do nieporozumień. W polskim systemie prawnym istnieje jednoznaczne rozróżnienie. Spółka jako osoba prawna jest przedsiębiorcą prowadzącym własne przedsiębiorstwo. Spółką kieruje zarząd, natomiast przedsiębiorstwem dyrektora. Problem nazewnictwa występuje też w terminologii anglosaskiej. Termin *company* oznacza spółkę, która może być przedsiębiorcą (*entrepreneur*), natomiast w terminologii amerykańskiej spółkę określa się jako *corporation*, chociaż termin *company* jest również akceptowany. W podobnym znaczeniu jak w języku polskim stosuje się określenie *enterprise* (przedsiębiorstwo).

Rozróżnienie przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa w dyskusji dotyczącej wartości dla akcjonariuszy jest konieczne ze względu na fakt, że cele przedsiębiorcy mogą być niezgodne z celami przedsiębiorstwa, na przykład w sytuacji, gdy dyrekcja i pracownicy chcą rozwijać swoje miejsce pracy, a przedsiębiorca – spółka akcyjna – dąży do wykorzystania przedsiębiorstwa w pozytywnym i negatywnym znaczeniu (przejęcie środków) i dalszej odsprzedaży.

Wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy określana jest przez aktualną wartość przyszłych przepływów pieniężnych (*Free Cash Flow*) generowanych przez to przedsiębiorstwo, która jest dyskontowana przy wykorzystaniu średniego ważonego kosztu kapitału (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC), a następnie pomniejszona o wartość zadłużenia przedsiębiorstwa. Tworzenie wartości dla akcjonariuszy dotyczy kategorii finansowych i może być opisywane za pomocą trzech rodzajów mierników [Szablewski, 2000; Jaki, 2012]:

- opartych na analizie dochodu rezydualnego: zysk ekonomiczny, ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added* – EVA),
- opartych na analizie przepływów finansowych (*Discounted Cash Flow* – DCF): wartość dodana dla akcjonariusza (*Shareholder Value Added* – SVA) oraz zwrot z inwestycji wyrażony w przepływach gotówki (*Cash Flow Return on Investment*),
- opartych na całkowitym zwrocie dla akcjonariusza (*Total Shareholder Return*).

Jeśli celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja majątku akcjonariuszy), to zarówno we władaniu korporacyjnym, jak i w zarządzaniu należy brać pod uwagę, że oczekują oni:

- wysokiej, ponadprzeciętnej całkowitej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału,
- stałej lub rosnącej dywidendy z akcji,
- działań menedżerów ukierunkowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa,
- prawdziwej i dokładnej informacji o sytuacji przedsiębiorstwa.

Problem określenia wartości staje się znacznie bardziej złożony, jeśli uwzględnia się wszystkich interesariuszy. W przeciwieństwie do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy różnorodnie interpretowane pojęcie wartości dla poszczególnych interesariuszy nie może być traktowane jako jednolity cel przedsiębiorstwa, ale jako swego rodzaju zbiorowość (wiązka) celów.

## **2. Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako strategiczny cel przedsiębiorstwa**

### **2.1. Teoretyczne podstawy tworzenia wartości dla akcjonariuszy**

Chociaż maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa stała się podstawowym celem akcjonariuszy i kierownictwa, to jednak dokładniejsza jego analiza wskazuje, że nie jest on jednoznaczny i posiada istotne słabe strony. Ponadto należy wziąć pod uwagę, że coraz większe znaczenie, zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, jak i władania korporacyjnego, zaczyna odgrywać tworzenie różnorodnie pojmowanej wartości dla wszystkich interesariuszy.

Wartość dla akcjonariuszy jako cel i podstawa oceny przedsiębiorstwa traktowana była jako swego rodzaju aksjomat przez tzw. Szkołę Chicagowską w zakresie teorii ekonomii i prawa. Podstawą tego podejścia było znane stwierdzenie M. Friedmana [1970, s. 33]<sup>2</sup>: „Żaden z nowych trendów nie jest w stanie zagrozić podstawom naszego wolnego społeczeństwa jak akceptacja przez zarządzających przedsiębiorstwami odpowiedzialności społecznej różnej od tego, aby zarabiać jak najwięcej pieniędzy dla swych akcjonariuszy”.

Kontynuacją a zarazem rozwinięciem tego podejścia jest teoria agencji, która stanowi najbardziej znaczące uzasadnienie tworzenia i maksymalizacji

<sup>2</sup> Friedman [1962] zajmował się już wcześniej tym zagadnieniem. Było też ono przedmiotem zainteresowania jeszcze wcześniej, np. Berle [1931], o czym przypomnieli Hart i Zingales [2016]. Friedman nie koncentrował się jedynie na maksymalizacji zaspokożenia oczekiwań akcjonariuszy, ale również na aspektach społecznych i etycznych, o czym się często zapomina w uproszczonych interpretacjach cytowanego fragmentu jego pracy [Friedman, 1970; Cosans, 2009].

wartości dla akcjonariuszy jako podstawowego celu przedsiębiorstwa. Czyli także i cel władania korporacyjnego ma swój początek w teorii przedsiębiorstwa oraz w praktyce i teorii zarządzania w USA w latach 70. i 80. XX wieku. Istota wpływu teorii agencji na podkreślenie znaczenia tworzenia majątku dla akcjonariuszy zawarta jest *explicite* i *implicite* między innymi w pracach [Ross, 1973; Jensen, Meckling, 1976; Fama, Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989]. Według opinii twórców i zwolenników teorii agencji relacja ta stanowi istotny element mechanizmów rynkowych. W teorii agencji zakłada się, że cele menedżerów (agentów) i akcjonariuszy (zwierzchników/pryncypałów) są rozbieżne. Ponieważ trudno jest kontrolować działania agentów (menedżerów), dlatego też lepiej jest kontrolować ich wyniki, czyli przyjęto, że stopa zwrotu z kapitału inwestycyjnego będzie odpowiednią miarą. Jednocześnie uznano, że miara ta jest podstawą oceny efektywności menedżerów. Ponadto przyjęto, że sposobem na usunięcie nieefektywnych menedżerów są przejęcia. Patrząc z szerszej perspektywy, można stwierdzić, że chodziło też o powstanie rynku kontroli korporacyjnej (*corporate control*).

## **2.2. Praktyka gospodarcza jako źródło koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy**

Po raz pierwszy akcjonariuszy jako najważniejszy podmiot w przedsiębiorstwie przedstawił Welch w swoim wystąpieniu w dniu 12 sierpnia 1981 r., zatytułowanym *Growing Fast in a Slow-Growth Economy* w Hotelu Pierre w Nowym Jorku. W wystąpieniu tym wygłoszonym dla przedstawicieli amerykańskiego środowiska finansowego, uważanym przez wielu za historyczne, Welch, nie eksponując bezpośrednio maksymalizacji majątku akcjonariuszy, stwierdził, że krótkoterminowym celem przedsiębiorstwa powinien być wzrost kwartalnych zysków i wypłata kwartalnych dywidend dla akcjonariuszy. Osiągnięte to być może przez sprzedaż nieefektywnych przedsiębiorstw i obniżkę kosztów, co powinno też prowadzić do tego, że przedsiębiorstwa staną się siłą determinującą wzrost gospodarczy.

Termin „tworzenie wartości dla akcjonariuszy” wprowadził i rozwinął w serii swoich prac Rappaport [1998; 1999; 2006]. Jest on uważany za głównego promotora tej koncepcji w teorii i praktyce finansów przedsiębiorstwa. Wprowadzenie wartości przedsiębiorstwa jako nadrzędnego celu działania było efektem zjawisk, które zaczęły występować w gospodarce i w przedsiębiorstwach w USA od lat 60. i 70. i nasiliły się w latach 80. XX wieku [Lazonick, O’Sullivan, 2001; Engelen 2002].

Pierwszym takim zjawiskiem był wzrost wielkości i zmiany struktury przedsiębiorstw oraz zmiany zasad ich strategii finansowej. Do lat 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych działało względnie niewiele bardzo dużych przedsiębiorstw (korporacji), które zgromadziły ogromne zasoby

i zatrudniały bardzo wielu pracowników. Rozwój opierały one na polityce alokacji zasobów, którą można opisać jako „składaj i inwestuj” (*retain and reinvest*). Sytuacja zaczęła się zmieniać już w latach 60. i 70. XX wieku, gdy inwestowanie oraz fuzje i przejęcia zaczęły prowadzić do powstawania dużych organizacji, w których pojawiły się problemy z zarządzaniem.

Drugim nowym problemem, z którym musiały się borykać przedsiębiorstwa w USA w owym okresie, stało się pojawianie się nowych konkurentów, głównie z Japonii, np. w przemyśle motoryzacyjnym. Wejście do gry dużych inwestorów instytucjonalnych, wzrost cen ropy naftowej, inflacja lat 70., deregulacja sektora bankowego oraz zwiększenie znaczenia wrogich przejęć były kolejnymi czynnikami prowadzącymi do zmiany celu działania przedsiębiorstw.

Trzecim czynnikiem powodującym traktowanie wartości przedsiębiorstwa jako celu podstawowego wynika z oddzielenia własności i kontroli od zarządzania. W przypadku jednolitości własności i zarządu zysk może być traktowany jako cel podstawowy, natomiast rozdział własności i zarządzania, czy też bardziej precyzyjnie – ryzyka i zarządzania, sprawia, że menedżerowie niejako administrują zyskiem i może dojść do sytuacji, że mimo osiągnięcia zysku, na przykład na skutek błędnej inwestycji dokonanej przez menedżerów, wartość przedsiębiorstwa może się zmniejszyć.

W latach 80., a nawet w 90. ubiegłego stulecia pojawił się kolejny czynnik determinujący wzrost znaczenia wartości dla akcjonariuszy związany ze strategią alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Było nim przejście od strategii „składaj i inwestuj” do strategii „zmniejszaj i rozdzielaj” (*downsize and distribute*). Nowa strategia alokacji polegała na tym, że wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy mogła też wzrastać w efekcie zmniejszania wielkości zatrudnienia przy jednoczesnym zwiększaniu produktywności pracowników. Wraz z tą strategią pojawiła się inna metoda zwiększania wartości dla akcjonariuszy. W latach 80. i 90. znacznie zwiększyło się odkupywanie własnych akcji przez przedsiębiorstwa (*buyback*) [Lazonick, O’Sullivan, 2001, s. 7–8]. Strategia ta była (i jest) realizowana poprzez wprowadzanie różnego rodzaju oszczędnych metod zarządzania, takich jak reengineering, lean management czy też outsourcing. Choć w niektórych przypadkach budzą one wątpliwości natury społecznej, gdyż powodują zmniejszanie płac, zwolnienia pracowników i przenoszenie produkcji do innych, tańszych krajów, to warto pamiętać o tym, że stosowanie tych metod jest też odzwierciedleniem postępu technologii.

Głównymi podmiotami tworzącymi nowy cel przedsiębiorstwa byli menedżerowie. Wynikało to z faktu, że o ile do lat 50. płace kierownictwa określone były w nawiązaniu do ogólnej polityki płacowej przedsiębiorstwa, o tyle w latach późniejszych coraz istotniejszym elementem

wynagrodzenia naczelnego kierownictwa stały się akcje i opcje na zakup akcji. Wraz ze wzrostem podstawowych wynagrodzeń doprowadziło to do sytuacji, gdy łączne wynagrodzenie menedżerów wzrastało nieproporcjonalnie szybciej niż wynagrodzenie pozostałych pracowników. Dominacja menedżerów i ich wpływ na kreowanie wartości jako celu przedsiębiorstwa znajdowały potwierdzenie w konieczności sprostania narastającej konkurencji i potwierdzone były szybkim wzrostem gospodarki USA w ostatnich dwóch dekadach XX wieku.

Przyjęcie maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako celu władania korporacyjnego sprawia, że staje się on podstawą oceny efektywności tego władania. Wyjaśnienia wymagają w związku z tym jeszcze dwie kwestie – jak można powiązać maksymalizację wartości dla akcjonariuszy z ogólną efektywnością przedsiębiorstwa oraz czy cel ten wiąże efektywność przedsiębiorstwa z celami gospodarczymi w makroskali.

Odpowiedź na powyższe pytania może być udzielona na wiele sposobów, poczynając od doktrynalnych stwierdzeń, poprzez wnioski z ogólnych obserwacji, a na wynikach szczegółowych badań empirycznych kończąc. Jeśli chodzi o związki wartości dla akcjonariuszy z ogólną efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa, to istnieje w tym zakresie powszechna zgodność w literaturze z zakresu finansów i zarządzania. Akcjonariusze traktowani jako zwierzchnicy (*principals*) postępują w taki sposób, aby cel ten był podstawą do ogólnej oceny efektywności przedsiębiorstwa i był korzystny dla wszystkich interesariuszy, w tym klientów i pracowników.

Powyższe rozumowanie może być rozszerzone na analizę związków pomiędzy dążeniem do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy a ogólną sytuacją gospodarczą. Stosuje się w tym przypadku dwojakie ujęcie. Zgodnie z pierwszym dochody akcjonariuszy traktowane są jako rekompensata za oczekiwanie i ponoszenie ryzyka. W drugim ujęciu dochody te są wynagrodzeniem za kontrolowanie (monitorowanie) zachowań menedżerów. Zgodnie z taką interpretacją, jeśli menedżerowie nie są w stanie tak alokować zasoby, aby akcjonariusze mogli osiągnąć maksymalne dochody, wówczas swobodne (przyszłe) przepływy finansowe (*free cash flow*) winny być kierowane do akcjonariuszy, którzy zapewnią bardziej efektywne wykorzystanie tych zasobów.

Rozumowanie takie odzwierciedla więc jednocześnie znaczenie mechanizmów rynku kapitałowego w tworzeniu efektywnych mechanizmów władania korporacyjnego. Potwierdzeniem tego mogą być osiągnięcia gospodarki USA w latach 80. i 90. ubiegłego wieku [Lazonick, O'Sullivan, 2001]. Po roku 2001, a zwłaszcza od 2007 r., sytuacja w USA stała się bardziej skomplikowana i szukanie uzasadnienia dla wartości dla



akcjonariuszy staje się utrudnione. Nie ulega natomiast wątpliwości, że globalizacja rynków finansowych i rozwój technologii informacyjnych oraz komunikacji były jednocześnie efektem i przyczyną uznania w skali globalnej tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa.

W syntetycznym ujęciu dominacja wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa także w skali globalnej wynika z trzech przyczyn [Engelen, 2002]. Pierwszą jest przyczyna ostrożnościowa (*prudential*). Wynika one z teorii agencji i założenia, że rynki kapitałowe nawet w skali globalnej stanowią podstawę dla efektywnego rynku kontroli nad przedsiębiorstwem [Shleifer, Vishny, 1997; Jensen, 2000]. Druga przyczyna ma charakter funkcjonalny i wynika z faktu, że rynek jest najbardziej efektywnym mechanizmem alokacji ograniczonych zasobów. Oznacza to, że alokacja zasobów poprzez rynek kapitałowy jest bardziej efektywna aniżeli alokacja zasobów przez banki. Trzecia przyczyna ma charakter moralny i wynika z faktu, że zgodnie z podstawowymi zasadami kapitalizmu prawo właściciela do dysponowania swym majątkiem i do osiągnięcia z niego korzyści ma charakter fundamentalny.

### **3. Krytyka tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako strategicznego celu przedsiębiorstwa**

Chociaż tworzenie wartości dla akcjonariuszy stało się niejako bezdyskusyjnie przyjmowanym celem przedsiębiorstwa, przynajmniej w teoriach finansowych, to jednak koncepcja ta nie jest przyjmowana bez jakichkolwiek zastrzeżeń. Podstawowe wątpliwości związane z tą koncepcją można podzielić na trzy grupy:

1. Niedoskonałości na poziomie gospodarki w skali makro:
  - koincydencja traktowania wartości dla akcjonariuszy jako podstawy działania i oceny przedsiębiorstwa z okresem koniunktury w USA – od 1980 r. do początków XXI wieku,
  - stymulowanie zjawisk kryzysowych na rynkach finansowych w skali krajów, skali regionalnej i skali globalnej,
  - ograniczenia efektywności rynków kapitałowych jako narzędzia alokacji zasobów i kontroli korporacyjnej.
2. Zastrzeżenia teoretyczne:
  - ograniczenia teorii agencji,
  - traktowanie wartości dla akcjonariuszy jako jednej z ideologicznych podstaw współczesnej gospodarki rynkowej,
  - silne powiązanie kulturowe z władaniem korporacyjnym w USA,
  - niedostateczna wartość argumentów teoretycznych i praktycznych stojących za podejściem „ideologicznym” – argumenty ostrożnościowe, funkcjonalne i moralne,

- ograniczenia teorii i praktyki konwergencji systemów władania korporacyjnego,
  - strukturalne słabe strony modelu nadzoru korporacyjnego USA,
  - niedostateczne uwzględnienie pozostałych interesariuszy.
3. Przyczyna niewłaściwego zachowania menedżerów:
- umożliwienie legalnego osiągnięcia nadmiernych korzyści przez menedżerów,
  - ułatwienie nadużyć przez menedżerów.

Krytyczne dyskusje teoretyków i praktyków dotyczące przydatności tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa obejmują następujące obszary:

1. Doskonalenie zarówno na poziomie teoretycznym, jak i praktycznym bez pogłębionej refleksji nad jej przydatnością.
2. Wskazanie alternatywy, jaką jest przedsiębiorstwo tworzące wartość dla wszystkich interesariuszy.
3. Wskazanie alternatywnego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb klientów oraz wybranych, lecz nie wszystkich, interesariuszy.
4. Eliminacja tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa bez wskazania celów alternatywnych.

Analiza wszystkich powyższych czynników ograniczona jest objętością artykułu, dlatego też przedmiotem rozważań jest jedynie kilka wybranych problemów. W ostatnich latach największą popularność uzyskała krytyka koncepcji maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy przedstawiona przez jednego z jej pionierów. Odnosząc się do swojego wystąpienia z roku 1981, w wywiadzie dla „Financial Times” z 11 marca 2009 r., Welch przyznał, że był to niemądry pomysł (*dumb idea*), lecz podkreślił, że celem jego ówczesnego wystąpienia nie było traktowanie tworzenia majątku akcjonariuszy jako celu strategicznego, ale jako wyniku pośredniego, gdyż cele przedsiębiorstwa związane są z pracownikami, klientami oraz produktami [Guerrera, 2009].

Krytyka tworzenia wartości dla akcjonariuszy przez przedsiębiorstwo stała się również przedmiotem rozważań naukowych o różnym stopniu precyzji analizy teoretycznej i empirycznej. Jest ona również krytykowana w tekstach z zakresu publicystyki naukowej i biznesowej.

Najszerszy zestaw argumentów krytycznych przedstawiają Engelen [2002] oraz Lazonick [Lazonick, O’Sullivan, 2000; Lazonick, 2013]. Określają oni tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako swego rodzaju „ideologię”, która z USA i Wielkiej Brytanii rozpowszechniła się w Europie i w Japonii i uzyskała nawet specjalne oficjalne znaczenie w Zasadach Nadzoru Korporacyjnego OECD z 1999 r. [OECD, 1999].

Ogólna krytyka tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa jest konkretyzowana w odniesieniu do kilku specyficznych zjawisk. O ile Lazonick i O'Sullivan [2000] we wcześniejszych pracach wyjaśniali przyczyny przyjęcia tworzenia wartości jako celu działania przedsiębiorstwa i wskazywali ewentualne zagrożenia z nimi związane, o tyle Lazonick w swych późniejszych badaniach jednoznacznie krytykuje przyjęcie maksymalizacji majątku akcjonariuszy jako strategicznego celu przedsiębiorstwa, twierdząc, że nie jest to kategoria ekonomiczno-finansowa, lecz ideologiczna i że ma negatywny wpływ na gospodarkę USA [Lazonick, 2013]. Szczegółowe zastrzeżenia dotyczące tworzenia wartości dla akcjonariuszy dotyczą następujących zagadnień. Po pierwsze, w klasycznym ujęciu jedynie akcjonariusze mają prawo do majątku przedsiębiorstwa jako tzw. pretendenci resztowi (rezydualni), co proponuje się jako tłumaczenie terminu *residual claimants*. Według Lazonicka nie są oni jedynymi pretendencjami resztowymi. Są bowiem także nimi pracownicy oraz państwo, którzy inwestują swoje zasoby w przedsiębiorstwo. Jeśli chodzi o pracowników, to takie podejście jest oczywiste, natomiast państwo jest też pretendencją resztową, gdyż niejako inwestuje swoje oczekiwania w przedsiębiorstwo poprzez np. inwestycje w infrastrukturę, czy też w różne formy pomocy, np. finansowanie badań naukowych.

Kolejnym argumentem przeciwko tworzeniu wartości dla akcjonariuszy była według Lazonicka [2013, s. 495–496] utrata miejsc pracy. O ile ten argument był słuszny w okresie bezpośrednio po kryzysie finansowym, o tyle jego znaczenie uległo zmianie w chwili obecnej, gdy stopa bezrobocia w USA osiąga historyczne minimum 3,9% [USA Today, 2018]. Natomiast kolejny argument, czyli nadmierny wzrost wynagrodzeń menedżerów jako efekt dążenia do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, pozostaje w pełni słuszny, chociaż wymagałby on dokładniejszego sprecyzowania [Mesjasz, 2017]. Warto przy tym zauważyć, że Lazonick [2013, s. 499–502] podkreśla, że dążenie do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy wiąże się z wykupem własnych akcji przez przedsiębiorstwa (*buyback*), w tym także przez menedżerów, co z kolei przyczynia się do nieuzasadnionego wzrostu ich dochodów.

Kolejnym przykładem krytycznego podejścia do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest koncepcja rynku realnego i rynku oczekiwań zaproponowana przez Martina [2011]. Podstawą jego krytyki jest oparcie wartości dla akcjonariuszy na teorii agencji. Menedżerowie, czyli agenci, starają się optymalizować swoje działania mające na celu maksymalizację wartości dla akcjonariuszy. Cel ten z punktu widzenia menedżerów nie dotyczy rynku realnego, czyli rynku produktów, czyli uwzględnienia roli klienta, ale rynku oczekiwań, czyli rynku kapitałowego.

Specyfika rynku oczekiwań sprawia, że na przykład większą część dochodów menedżerów nie stanowi wynagrodzenie za pracę, ale zyski z posiadanych przez nich akcji i opcji na zakup akcji. Prowadzi to wtedy do sytuacji, że menedżerowie nie dążą do realizacji celów strategicznych na realnym rynku, ale na rynku oczekiwań, na którym dominują cele krótkoterminowe. Jest to także powodem nieetycznych zachowań menedżerów prowadzących do powstania takich nadużyć jak w firmach WorldCom, Tyco International, Global Crossing.

Aby poprawić istniejącą sytuację, która doprowadziła do kryzysu w latach 2007–2009, należy poprawić istniejący stan rzeczy (*Fixing the Game*) poprzez następujące działania:

1. Skoncentrowanie się powtórnie na kliencie a nie na akcjonariuszu.
2. Przywrócenie autentyczności działań menedżerów poprzez nakłonienie ich do skoncentrowania się na kliencie.
3. Zwrócenie uwagi na działalność rady dyrektorów.
4. Poprawę stopnia regulacji i poziomu zarządzania zachowaniem uczestników rynku oczekiwań; dotyczy to głównie rynków zabezpieczenia przed ryzykiem (*hedging*) oraz relacji pomiędzy funduszami hedgingowymi a funduszami emerytalnymi.
5. Menedżerowie najwyższego szczebla powinni zwrócić większą uwagę na znaczenie zysku przedsiębiorstwa dla całego społeczeństwa.
6. Opracowanie nowej teorii przedsiębiorstwa.

Na konieczność zmian dotyczących tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa zwrócił uwagę Denning [2011], który wskazał, że istnieje sprzeczność pomiędzy koncepcjami z teorii agencji rozwijanymi, między innymi, przez Jensena i Mecklinga [1976] a podejściem Druckera, który twierdził, że najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie klienta [Drucker, 1994, s. 52]. Przeciwwstawienie tworzenia wartości dla akcjonariuszy z zaleceniem Druckera jest często powtarzane w opracowaniach krytycznych wobec tej pierwszej koncepcji.

Rozszerzone refleksje dotyczące celów przedsiębiorstwa, w tym maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, przedstawiają w swym artykule Hart<sup>3</sup> i Zingales [2016]. Poddają oni dokładnej formalnej analizie znaczenie tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa. Jako podstawowy problem traktują rozdzielenie aspektów ekonomicznych i etycznych w działalności przedsiębiorstwa. Wprowadzają też rozróżnienie pomiędzy dobrobytem akcjonariuszy (*welfare*) a wartością rynkową spółki. Przyjmują również za podstawę analizy społeczną odpowiedzialność przedsiębiorcy (spółki) akcyjnej i przedsiębiorstwa. Podstawowym

<sup>3</sup> Laureat Nagrody Nobla za osiągnięcia w dziedzinie ekonomii w roku 2016.

problemem jest określenie roli menedżerów jako powierników a nie pracowników wynajętych przez akcjonariuszy. W związku z tym analizują oni, czy zgodnie ze wspomnianym wcześniej określonym przez Friedmana celem działania zarządzających jest jedynie maksymalizacja wartości rynkowej spółki i pozostawienie wszelkich jej obowiązków społecznych innym podmiotom, czy też do celów spółki winno się również zaliczyć realizację celów społecznych oraz uwzględnienie zobowiązań wobec pozostałych interesariuszy.

Zasadniczym wnioskiem wynikającym z ich rozważań jest stwierdzenie, że nie jest możliwe koncentrowanie się jedynie na maksymalizacji wartości rynkowej spółki, gdyż w ostatecznym bilansie dobrobyt akcjonariuszy związany jest z efektami zewnętrznymi i celami pozostałych interesariuszy. Starają się oni udowodnić, że jest to widoczne w konieczności rozróżnienia pomiędzy dążeniem do krótko- i długoterminowej maksymalizacji wartości spółki. W dłuższym horyzoncie czasowym pojawia się bowiem nie tylko zaspokojenie potrzeb materialnych akcjonariuszy, ale zapewnienie szerszej ujmowanego ich dobrobytu.

Hart i Zingales stosują do tego koncepcję efektów zewnętrznych wynikających z działalności przedsiębiorstwa. Stwierdzają też, że istotną rolę odgrywa horyzont czasowy, czyli rozróżnienie pomiędzy krótko- a długoterminową maksymalizacją wartości przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tej ostatniej wymaga bowiem uwzględnienia czynników etycznych a nie tylko ekonomicznych.

## **Zakończenie**

Przedstawione w artykule wstępne rozważania dotyczące zalet i wad przyjęcia tworzenia wartości dla akcjonariuszy jako celu spółki akcyjnej (przedsiębiorcy) oraz jej przedsiębiorstwa pozwalają na przedstawienie wniosków, które dotyczą zarówno zagadnień praktycznych, jak i jednocześnie wskazują kierunki dalszych badań.

Po pierwsze, tworzenie wartości dla akcjonariuszy jako strategiczny cel przedsiębiorstwa wymaga stałego prowadzenia badań empirycznych i rozważań teoretycznych dotyczących jej przydatności. Po drugie, tworzenie wartości dla akcjonariuszy nie może być traktowane bezrefleksyjnie jedynie jako „techniczna” normatywna cecha służąca do oceny przedsiębiorstwa. Po trzecie, istotny wpływ na ocenę znaczenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy odgrywają czynniki ideologiczne. Ekspozowanie wartości dla akcjonariuszy wiąże się z nadmierną koncentracją na ideologii wolnorynkowej, a propozycje koncepcji ekspozujących znaczenie innych grup interesariuszy, w tym głównie pracowników, traktowane jest jako populizm [Bruner, 2013]. Po czwarte, stan wiedzy dotyczący wad i zalet

tworzenia wartości dla akcjonariusza pozwala na trzy kierunki jej doskonalenia: powiązanie dążenia do tworzenia wartości dla akcjonariuszy z celami innych ważnych interesariuszy, czyli klientów i pracowników, tworzenie miar efektywności przedsiębiorstwa pozwalających na uwzględnienie wszystkich interesariuszy, uwzględnienie interesów społeczeństwa w ocenie działalności przedsiębiorców (spółek akcyjnych) oraz ich przedsiębiorstw powinno wynikać nie tylko z przesłanek etycznych. Przedsiębiorstwa nie mogą pozostawiać tych problemów instytucjom społecznym, lecz winny uwzględniać je jako czynniki oceny wynikające z przesłanek prawnych i ekonomicznych.

Wszystkie powyższe kierunki działań wymagają znaczących zmian w ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa (teorii firmy) oraz w teorii zarządzania, w tym także w teorii władania korporacyjnego. Do podstawowych kierunków dalszych badań w tym zakresie zaliczyć można przede wszystkim analizę przydatności oraz poszerzenie i pogłębienie kontraktowej interpretacji przedsiębiorstwa. Nie dotyczy to jedynie rewizji teorii agencji, nadmiernie uproszczonej jak na obecny stan praktyki i teorii, lecz również konieczności syntezy wielu nurtów teorii firmy oraz teorii zarządzania.

Szczególnie obiecujące w tym obszarze jest dokładne empiryczne zbadanie związków pomiędzy tworzeniem wartości dla akcjonariuszy a nadmiernym, nieuzasadnionym wzrostem dochodów menedżerów wynikających ze sprzedaży posiadanych przez nich akcji i innych instrumentów finansowych kierowanych przez nich przedsiębiorstw.

Jako podstawowy kierunek badań teoretycznych można zaproponować zaawansowane metody modelowania i symulacji nawiązujące do studiów nad systemami złożonymi. Kluczowym warunkiem w takim przypadku jest możliwość i umiejętność zgromadzenia odpowiedniej ilości realnych danych.

Uwzględnienie wszystkich zależności pomiędzy interesariuszami wpływa na zmianę podejścia w ramach teorii firmy. Należy więc uwzględnić następujące kwestie: poszerzenie zakresu celów przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowych koncepcji teoretycznych, w tym przede wszystkim poszerzenie kontraktowej interpretacji przedsiębiorstwa o analizę jawnych i niejawnych kontraktów pomiędzy wszystkimi interesariuszami, opracowanie sposobów reprezentowania wszystkich interesariuszy w systemie władania przedsiębiorstwem.

## Literatura

- Berle A. (1931), *Corporate Powers as Powers in Trust*, „Harvard Law Review”, Vol. 44, No. 7.
- Berle A.A. jr., Means G.C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Bruner C. (2013), *Conceptions of Corporate Purpose in Post-Crisis Financial Firms*, „Seattle University Law Review”, Vol. 36, No. 2.
- Cosans C. (2009.), *Does Milton Friedman Support a Vigorous Business Ethics?* „Journal of Business Ethics”, Vol. 87, No. 3.
- Denning S. (2011), *The Dumbest Idea in the World: Maximizing Shareholder Value*, „Forbes”, 28 November.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność/Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa/Kraków.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 1.
- Engelen E. (2002), *Corporate Governance, Property and Democracy: A Conceptual Critique of Shareholder Ideology*, „Economy and Society”, Vol. 31, No. 3.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „The New York Times Magazine”, 13 September.
- Guerrera F. (2009), *Welch Condemns Share Price Focus*, „Financial Times”, 12 March.
- Hart O., Zingales L. (2016), *Should a Company Pursue Shareholder Value?*, Conference Economics of Social Sector Organizations, The University of Chicago Booth School of Business <https://www.chicagobooth.edu/~media/a4c1c6db9a-2648a38ea2db7205201450.pdf>, dostęp: 12.03.2018.
- Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe UEK – seria specjalna Monografie”, nr 215, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Jensen M.C. (2000), *A Theory of the Firm. Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 3, No. 4.
- Kasiewicz S. (2009), *Koncepcja zarządzania wartością jako źródło kryzysu finansowego*, „Finansowanie Nieruchomości”, nr 20.
- Lazonick W. (2013), *From Innovation to Financialization: How Shareholder Value Ideology is Destroying the US Economy*, w: M.H. Wolfson, G.A. Epstein (eds.), *The Handbook of the Political Economy of Financial Crises*, Oxford University Press, Oxford.
- Lazonick W., O’Sullivan M. (2000), *Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance*, „Economy and Society”, Vol. 29, No. 1.
- Martin R.L. (2011), *Fixing the Game: Bubbles, Crashes and what Capitalism Can Learn from the NFL*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Mesjasz C. (2006), *Nadzór, władanie, czy ład korporacyjny: Problem nie tylko semantyczny*, w: S. Rudolf (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Mesjasz C. (2008), *Koncepcje wartości przedsiębiorstwa w podstawowych teoriach władania korporacyjnego*, w: S. Rudolf (red.), *Rola nadzoru korporacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mesjasz C. (2017), *Nadzór korporacyjny a rozwarstwienie wynagrodzenia menedżerów i pracowników w spółkach publicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 322.
- OECD (1999), *Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris.
- Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG Press, Warszawa.
- Rappaport A. (2006), *The Ways to Create Shareholder Value*, „Harvard Business Review”, September.
- Ross S. (1973), *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*, „American Economic Review”, Vol. 62, No. 2.
- Shleifer A., Vishny R. (1997), *A Survey of Corporate Governance*, „Journal of Finance”, Vol. 52, No. 2.
- Szablewski A. (2000), *Zarządzanie wartością firmy. Istota i kierunki ewolucji*, w: A. Szablewski (red.), *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, Poltext, Warszawa.
- Turnbull S. (2000), *Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms*, „Gouvernance: Revue Internationale”, Vol. 1, No. 1.
- Value Based Management Net, <http://www.valuebasedmanagement.net/>, dostęp: 21.04.2017.
- Welch J.F. (1981), *Growing Fast in a Slow-Growth Economy, speech to financial community representatives*, Hotel Pierre, New York, 8 grudnia, w: Lowe J. (1981), *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- USA Today (2018), <https://www.usatoday.com/story/money/2018/05/04/labor-department-expected-report-191-000-job-gains-april/579411002/>, 04 May, dostęp: 21.11.2018.

## Streszczenie

Dyskusja na temat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy dotyczy zarówno zalet, jak i wad tej koncepcji. Podstawowe pytania są następujące: Czy tworzenie wartości dla akcjonariuszy może być traktowane jako strategiczny cel przedsiębiorstwa? Czy można tę koncepcję doskonalić przy zachowaniu jej podstawowych założeń? Czy należy całkowicie porzucić tę koncepcję w teorii i w praktyce zarządzania finansami przedsiębiorstwa i władania korporacyjnego? Czy należy ją zastąpić ogólniejszą koncepcją tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy? Celem artykułu jest przedstawienie stanu wiedzy dotyczącej maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako celu przedsiębiorstwa, a zarazem jako miary jego sukcesu.

## Słowa kluczowe

wartość rynkowa przedsiębiorstwa, teoria agencji, dochody menedżerów, teoria przedsiębiorstwa, społeczna odpowiedzialność biznesu



## **Creating Shareholder Value as the Measure of Corporate Success: Advantages and disadvantages (Summary)**

Discussion on creating the shareholder value focuses both on advantages and disadvantages of this concept. The basic questions are as follows. Can creating shareholder value be treated as a strategic objective of the company? Can this concept be improved, while maintaining its basic assumptions? Is it possible abandon this concept in theory and in practice of corporate financial management and in corporate governance? Should it be replaced with a more general concept of value creation for all stakeholders? The aim of the paper is to present the state of knowledge on maximizing the value for shareholders as the goal of company and, at the same time, as the measure of its success.

### **Keywords**

market value of company, agency theory, income of managers, theory of the firm, corporate social responsibility



**Wioletta Mierzejewska\***

## **Czynniki sukcesu kooperacji**

### **Wstęp**

Od lat 80. XX wieku obserwuje się intensyfikację relacji między przedsiębiorstwami. Wydaje się, że najciekawszym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji łączących niezależne podmioty jest kooperacja, która jest rozumiana jako coś pomiędzy „czystą współpracą a czystą konkurencją” [Osarenkhoe, 2010, s. 343–362].

Kooperacja jako strategia wspólnego tworzenia wartości i jednoczesnego konkurowania przy podziale tej wartości „napędzana” jest przez potrzebę elastyczności strategicznej. Przy czym nie jest ona rozwinięciem ani teorii konkurencji, ani teorii współpracy, a jest to zupełnie nowy obszar badań w ramach zarządzania strategicznego [Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11].

Nowość tematyki powoduje, że badacze kooperacji skupiają się najczęściej na opisie tych relacji, generowanych wynikach i ich podziale oraz motywacji do podejmowania działań kooperacyjnych [Bengtsson, Kock, 2014, s. 180–188; Bouncken i inni, 2015, s. 577–601]. Stosunkowo mało jest badań dotyczących czynników, które przyczyniają się do sukcesu tej relacji.

Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych czynników sukcesu kooperacji. Sukces kooperacji utożsamiany jest najczęściej z wynikami oraz wygenerowaną wartością dodaną podczas trwania relacji. Należy zauważyć, że kooperacja według badaczy generuje wiele pozytywnych efektów, ale towarzyszą jej także różne ryzyka. A zatem o sukcesie kooperacji można mówić, kiedy efekty pozytywne przewyższają negatywne i dodatkowo przewyższają te, które mogłyby pojawić się w trakcie indywidualnych działań kooperatorów [Kim i inni, 2013, s. 263–275]. Sukces kooperacji oznacza także sytuację, w której współpraca z konkurentami pozwala na osiąganie poziomów efektywności, będących dotychczas poza zasięgiem przedsiębiorstwa [Peng i inni, 2012, s. 532–560].

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu w kooperacji zostanie zrealizowana na podstawie przeglądu literatury. W celu ustalenia stanu wiedzy w tym obszarze zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury [Czakon, 2013, s. 48–53]. W kolejnych częściach artykułu

---

\* Dr, Instytut Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ul. Madalińskiego 31/33, 02-544 Warszawa, wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl

scharakteryzowano zagadnienie kooperacji, a następnie przedstawiono wyniki przeglądu literatury na temat kluczowych czynników sukcesu kooperacji.

Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu badawczego pt. „Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr 2017/25/B/HS4/02448).

## 1. Koopetycja – charakterystyka zagadnienia

Korzeni kooperacji można upatrywać w teorii aliansów strategicznych, teorii gier, koncepcji zasobowej zarządzania strategicznego, podejściu sieciowym, teorii konkurencji, teorii kosztów transakcyjnych i innych. Jednak ilość, natężenie oraz zmienność tego typu związków spowodowały konieczność pogłębiania tej tematyki i wyodrębnienia jej jako samodzielnej teorii. Obecnie kooperacja jako zjawisko strategiczne ma silną podbudowę teoretyczną. Piszemy wręcz o teorii kooperacji, odróżniając ją tym samym od innych związków, jakie mogą wystąpić między konkurentami [Aluchna, 2013, s. 173].

Koopetycja to współzależność, dynamizm i złożoność relacji, ale także oportunizm i asymetria [Dal-Soto, Monticelli, 2017, s. 65–78]. Relacje kooperacyjne pojawiają się między firmami, które mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne [Hamel i inni, 1989, s. 133–139]. Przedsiębiorstwa połączone tą relacją współpracują w zakresie pewnych części łańcucha wartości, a w innych konkurują [Cygler, 2009, s. 15]. Jest to zatem niezwykle złożone zjawisko oznaczające występowanie dwóch przeciwstawnych dynamik: konkurencji i współpracy oraz charakteryzujące się znaczną zmiennością w intensywności w okresie trwania [Rogalski, 2011, s.18; Czakon, 2017].

Koopetycja nie jest jednorodnym zjawiskiem. O bogactwie relacji kooperacyjnych i ich niejednorodności świadczą liczne klasyfikacje pojawiające się w literaturze przedmiotu [Bengtsson i inni, 2010, s. 194–214; Dagnino, Padula, 2002; Luo, 2007, s. 129–144; Nalebuff, Brandenburger, 1997; Czakon, 2010, s. 58–73]. Relacje kooperacyjne mogą być zdominowane przez współpracę, zrównoważone lub zdominowane przez konkurencję. Rodzaj relacji kooperacyjnej uzależniony jest od wielu czynników, m.in. wymagań rynkowych, oczekiwań klientów, otoczenia instytucjonalnego, autonomii zasobowej podmiotów, presji na integrację globalnego łańcucha wartości i innych [Bengtsson, Kock, 2000, s. 416, Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8–11]. Niektórzy badacze wyróżniają relacje kooperacyjne w częściach łańcucha wartości znajdujących się blisko klienta (sprzedaż, marketing), jak i w tych

znajdujących się daleko od klienta (logistyka, prace badawczo-rozwojowe, produkcja) [Lindström, Polska, 2016, s. 207–215].

We współczesnych, turbulentnych czasach często okazuje się, że przedsiębiorstwa są zmuszone realizować zarówno strategię konkurencji, jak i strategię współpracy [Lado i inni, 1997, s. 110–141]. Kooperacja może być strategią pozwalającą na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez poszczególnych uczestników sieci kooperatorów, ale również może być generowana na poziomie i względem całych innych konkurencyjnych sieci. Wskazuje się na szereg korzyści, jakie niesie ze sobą wchodzenie w relacje kooperacyjne. Najczęściej wymieniane to: redukcja kosztów, dzielenie ryzyka i wiedzy, synergia, wzrost udziałów rynkowych, wzrost wskaźników efektywności, rozwój nowych technologii, pozyskanie zasobów [Gnyawali, Park, 2009, s. 308–330; Czakon, 2007, s. 120; Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 198–203]. Niestety, kooperacja może także sprzyjać pojawianiu się różnych patologii i kreowaniu nowych typów ryzyka. Może to być ograniczenie elastyczności i niezależności przedsiębiorstwa, oportuizm, pojawiające się konflikty interesów i trudności w koordynacji działań kooperacyjnych. Te wszystkie negatywne efekty mogą przyczynić się do obniżenia efektywności i konkurencyjności kooperatorów [Baumard, 2009, s. 6–22; Bonel, Rocco, 2007, s. 70–96]. Warto zatem przyjrzeć się czynnikom, które decydują o sukcesie kooperacji, utożsamianym z generowanymi pozytywnymi ponadprzeciętnymi efektami.

## 2. Analiza bibliometryczna czynników sukcesu kooperacji

Systematyczna analiza literatury na temat czynników sukcesu kooperacji została przeprowadzona z użyciem następujących baz danych: ProQuest, EBSCO i Web of Science. Bazy te wybrano ze względu na ich zasięg, obejmujący różne wydawnictwa, co pozwoliło na dostęp do ważniejszych czasopism międzynarodowych, recenzowanych i publikowanych w języku angielskim [Czakon, 2013, s. 54].

Na etapie selekcji literatury skupiono się na poszukiwaniu wyrażenia „success factors” oraz „coopet\*” lub „co-opet\*” w abstraktach artykułów. Zdecydowano się na kombinację słów „success factors”, ponieważ poszukiwano badań zajmujących się nie pojedynczymi czynnikami sukcesu, ale badań kompleksowych, analizujących różne czynniki sukcesu łącznie. W kolejnym kroku ograniczono się tylko do artykułów anglojęzycznych recenzowanych i publikowanych w czasopismach naukowych. W tablicy 1 przedstawiono wyniki ilościowe każdego z etapów badań.

**Tablica 1. Wyniki ilościowe systematycznego przeglądu literatury dotyczącego czynników sukcesu kooperacji**

Baza	Proquest	EBSCO	Web of Science
„success factors” i „coopet*” lub „co-opet*”	8	7	15
Artykuły recenzowane w czasopismach naukowe	6	6	8
Po weryfikacja abstraktów	5	5	4

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba artykułów zawierających poszukiwane słowa była bardzo mała. Na pierwszym etapie najwięcej artykułów zidentyfikowano w bazie Web of Science. Jednak po dokonaniu selekcji do dalszej analizy zaklasyfikowano z tej bazy tylko cztery artykuły. W przypadku baz EBSCO i ProQuest podobna liczba artykułów została zidentyfikowana w początkowej fazie, a do dalszych analiz zaklasyfikowano pięć artykułów, choć nie były to te same pozycje. Szczegółowe zestawienie artykułów (wg nazwisk autorów) wraz z datą publikacji, metodą badawczą, poziomem cytowalności oraz oznaczeniem, w której bazie danych pojawił się dany artykuł, zawiera tablica 2.

**Tablica 2. Wykaz artykułów uzyskanych w wyniku systematycznego przeglądu literatury dotyczącego czynników sukcesu kooperacji**

Rok publikacji	Autor	Metoda badawcza	Cytow. w Google Scholar	Baza danych		
				EBSCO	WoS	ProQuest
2003	Kotzab, Teller	case study	165			+
2008	Chin i inni	wywiady	226	+	+	+
2010	Osarenkhoe	case study	95	+		+
2014	Petter i inni	badania koncepcyjne	9	+	+	+
2016	Lindström, Polska	case study	22	+	+	+
2018	Resende de i inni	wywiady/ korelacje	0	+	+	

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie artykuły analizujące czynniki sukcesu kooperacji zostały opublikowane w XXI wieku, co potwierdza nowość tematyki. Co prawda tylko trzy z nich znalazły się we wszystkich trzech bazach danych. Największym poziomem cytowalności w Google Scholar charakteryzowały się trzy najstarsze artykuły. A za artykuł najbardziej opiniotwórczy należy uznać ten autorstwa Chin i inni [2008, s. 437–454].

Artykuły badające czynniki sukcesu kooperacji to zazwyczaj analizy case study, bazujące głównie na niezbyt licznych wywiadach pogłębionych. Jeden artykuł zawiera typowy przegląd literatury, w wyniku którego opracowano model zbiorczy czynników sukcesu kooperacji. Mały stopień zaawansowania metod badawczych oraz bazowanie głównie na metodach jakościowych świadczyć może o wstępnej fazie rozpoznania tematyki kluczowych czynników sukcesu kooperacji.

### **3. Przegląd badań nad czynnikami sukcesu kooperacji**

W tej części artykułu omówione zostaną wszystkie artykuły wykazane w poprzedniej części. Pozwoli to na identyfikację najczęściej pojawiających się kluczowych czynników sukcesu kooperacji.

Najbardziej kompleksowym artykułem dotyczącym kluczowych czynników sukcesu jest ten autorstwa Chin i inni [2008, s. 437–454]. Badacze identyfikują w nim trzy główne grupy czynników sukcesu kooperacji, są to: zaangażowanie zarządzających, rozwój relacji oraz zarządzanie komunikacją. Każda z grup czynników sukcesu realizacji strategii kooperacji dzieli się na kolejne podczynniki (rys. 1).

Badacze dowiedli na podstawie badań empirycznych, że największe znaczenie dla sukcesu kooperacji mają: przywództwo, rozwój zaufania między kooperatorami, długoterminowe zaangażowanie, zarządzanie konfliktem, dzielenie się wiedzą i ryzykiem, organizacyjne uczenie się oraz system informacyjny. Badacze uznają za kluczowy czynnik sukcesu zaangażowanie zarządzających. Uzasadniają, że zarządzający musi zapewnić wsparcie i stałe zaangażowanie w skuteczne zarządzanie strategią kooperacji. Druga kategoria czynników, czyli rozwój relacji, również okazuje się być krytyczną kwestią dla sukcesu kooperacji. Respondenci uznają, że odpowiednie kształtowanie relacji między konkurentami jest bardzo ważne, ponieważ dobre relacje pomagają rozwijać wzajemne zaufanie i dzielenie się zasobami. To wszystko powinno być wspierane przez sprawny przepływ informacji, ułatwiający także rozwiązywanie potencjalnych konfliktów.

Rysunek 1. Model hierarchiczny zarządzania strategią koopetycji



Źródło: Chin i inni [2008, s. 437–454].

Kolejny badacz koopetycji Osarenkhoe [2010, s. 201–221], opisuje tę relację na podstawie trzech case study: Fujitsu Services, AWPK i Food Court. Na tych trzech przykładach pokazane zostały różne przejawy działań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Zidentyfikowano także kluczowe czynniki sukcesu, wskazując, że sukces koopetycji zależy od jakości relacji. Natomiast decydujący wpływ na jakość relacji koopetycji ma zaufanie między koopetytorami, ich lojalność oraz przywództwo i zaangażowanie we wspólne działania, oznaczające chęć współpracy z gotowością do poświęcenia krótkoterminowych korzyści na rzecz długoterminowych zysków.

Również na bazie case study Kotzab i Teller [2003, s. 268–281] wskazują na zestaw kluczowych czynników sukcesu relacji koopetycji między przedsiębiorstwami w sieci łańcucha dostaw w branży spożywczej w Austrii. Do kluczowych czynników sukcesu, w kontekście wdrażania strategii



budowania efektywnej relacji z konsumentami całego łańcucha dostaw, zaliczane są zaangażowanie wszystkich partnerów we wdrażanie standaryzacji oraz wspólna wizja i cele wszystkich partnerów.

Również T. Lindström i P. Polska [2016, s. 207–215] zrealizowali badania dotyczące kooperacji i czynników jej sukcesu metodą case study. Na podstawie ośmiu wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw należących do sieci ICT w Finlandii okazało się, że najczęściej wymienianymi czynnikami sukcesu kooperacji były: aktywność, zaangażowanie w kooperację, strategiczne dopasowanie, dystans geograficzny, zasoby ludzkie. Dystans geograficzny, aktywność i zasoby ludzkie to czynniki sukcesu, które wcześniej nie pojawiały się w literaturze przedmiotu. Dystans geograficzny wpływa na podejmowane aktywności i wyniki kooperacji, a także może determinować postrzeganą wartość z zaangażowania się w relacje kooperacyjne. Również aktywność wraz z zaangażowaniem w relacje kooperacyjne postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu. Natomiast zasoby ludzkie, a w szczególności ich brak, mogą być czynnikiem ograniczającym korzystną wymianę i przez to wpływać na wyniki kooperacji.

Pracą bazującą na przeglądzie literatury jest artykuł autorstwa Petter i inni [2014, s. 157–178]. Autorzy przeanalizowali literaturę obejmującą zagadnienia sieci biznesowych, sieci współpracy, klastrów przemysłowych, aliansów strategicznych i innych form porozumień i na tej podstawie opracowali kompleksowy model czynników sukcesu kooperacji w sieciach horyzontalnych. Opracowany model zawiera zbiór czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród czynników zewnętrznych znalazły się zarówno systemowe, jak i sektorowe czynniki. Jednak ze względu na ograniczony wpływ przedsiębiorstw na zmianę czynników zewnętrznych autorzy skupili się w dalszych rozważaniach na analizie czynników wewnętrznych, które pogrupowano w dwa zbiory. Pierwszy dotyczy czynników związanych z kształtowaniem relacji współpracy między konkurentami (12 czynników). Drugi zbiór to czynniki związane z posiadanymi umiejętnościami i zasobami przez kooperatorów (6 czynników). W ramach czynników związanych z kształtowaniem współpracy między konkurentami najczęściej wymienianymi w literaturze są: budowanie zaufania i zaangażowanie oraz wymiana wiedzy i doświadczenia. Pozostałe to: komplementarność i synergia, podobieństwo kulturowe, dzielenie praw i obowiązków oraz wspólne cele, zarządzanie konfliktem, kontrola zachowań oportunistycznych, mechanizmy zarządzania i standaryzacji, strategiczne dostosowanie, współzależność i heteronomia, zarządzanie relacjami, bliskość i infrastruktura. Badacze wskazują, że wyniki kooperacji w dużym stopniu zależą od rozwoju relacji między uczestnikami. Natomiast w obrębie czynników wewnętrznych związanych z kompetencjami i zasobami kooperatorów

kluczowe dla sukcesu kooperacji są umiejętności innowacyjne, zarządzanie ludźmi oraz niematerialne zasoby. Pozostałe wymieniane w literaturze to: strategia i zarządzanie, kompetencje produkcyjne, zasoby finansowe.

Praca Petter i inni [2014, s. 157–178] była podstawą do analiz empirycznych zrealizowanych przez de Resende i inni [2018, s. 177–187]. Zbadali oni 21 przedsiębiorstw spośród 26 należących do sieci biznesowej w sektorze gastronomicznym w jednym z regionów Brazylii. Okazało się, że najważniejsze czynniki sukcesu w relacji kooperacji to (w kolejności znaczenia): zarządzanie konfliktami, zaufanie i zaangażowanie, podobieństwo kulturowe i historyczne, współdzielenie i kapitał, zarządzanie. Natomiast w grupie czynników sukcesu związanych z wewnętrznymi charakterystykami przedsiębiorstwa te o największym znaczeniu to: strategia i zarządzania, zasoby finansowe oraz aktywa niematerialne.

Podsumowując, należy zauważyć, że mimo odmiennych metod badawczych oraz zakresów badań w każdym z artykułów powtarza się jako kluczowy czynnik sukcesu kooperacji zaangażowanie kooperatorów. Pozostałe ważne czynniki, choć niewymieniane w każdej publikacji, to zaufanie, wspólne cele, podobieństwo strategiczne i kulturowe. Należy uznać je za podstawę budowania relacji kooperacyjnych, bez której prawdopodobieństwo sukcesu tej relacji maleje.

## Zakończenie

Kooperacja jest tematyką o rosnącym zainteresowaniu badaczy. Wyszukując słowo „coopetition” lub „co-opetition” w abstraktach w artykułach opublikowanych w bazie ProQuest, można znaleźć aż 598 pozycji, w tym 317 w recenzowanych czasopismach naukowych. Dodatkowo należy zauważyć stały, rosnący trend w liczbie publikacji. Pojawiają się także coraz bardziej szczegółowe badania dotyczące wąskich zagadnień w obszarze kooperacji. Świadczy to o rozwoju badań tego zagadnienia i utrzymującym się zainteresowaniu naukowców.

Dotychczas badania tej relacji skupiały się na jej identyfikacji, opisie, określeniu wyników, jakie może wygenerować, przechwytywaniu wartości przez kooperatorów. Stosunkowo mało jest badań wskazujących, jakie czynniki leżą u podstaw sukcesu jednoczesnej konkurencji i współpracy. Często analizowane są pojedyncze zmienne, a brakuje badań kompleksowych.

W artykule podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników sukcesu kooperacji w ujęciu kompleksowym. Oparto się na systematycznym przeglądzie literatury, który pozwolił zidentyfikować sześć artykułów poświęconych temu zagadnieniu. Na ich podstawie można stwierdzić, że o sukcesie kooperacji decydują takie czynniki, jak: zaufanie i zaangażowanie

partnerów oraz zbieżność strategiczna i kulturowa. Warto byłoby w kolejnych badaniach zweryfikować te wnioski literaturowe na przykładzie empirycznym, najlepiej w badaniach ilościowych.

## Literatura

- Aluchna M. (2013), *Kooperencja w grupach kapitałowych*, w: *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Baumard P. (2009), *An asymmetric perspective on cooperative strategies*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, Vol. 8, No. 1.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincet J. (2010), *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review”, Vol. 20, No. 2.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *„Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 29, No. 5.
- Bengtsson M., Kock S. (2014), *Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43, No. 2.
- Bonel E., Rocco E. (2007), *Coopeting to survive; surviving coopetition*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 37, No. 2.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M. (2015), *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science”, Vol. 9, No. 3.
- Chin K.S., Chan B.L., Ping-Kit Lam, (2008), *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 108, No. 4.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Czakon W. (2007), *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, <http://www.wojciechczakon.com/pub/koopetycja-jako-niestabilnosc-wiezi-miedzyorganizacyjnych.pdf>, dostęp: 30.03.2017.
- Czakon W. (2010), *Emerging coopetition: an empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability*, w: S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. le Roy (eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, Cheltenham UK, Northampton USA.
- Czakon W. (2013), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W., *Kooperacja jako niestabilność więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, <http://www.wojciechczakon.com/pub/koopetycja-jako-niestabilnosc-wiezi-miedzyorganizacyjnych.pdf>, dostęp: 30.03.2017.
- Dagnino G.B., Padula G. (2002), *Coopetition strategy: a new Kind of Inter-Firm Dynamics for Value Creation*, EURAM, Stockholm. May.
- Dal-Soto F., Monticelli J. (2017), *Coopetition strategies in the Brazilian higher education*, „Revista de Administração de Empresas”, Vol. 57, No. 1.

- Gnyawali D.R., Park B.J.R. (2009), *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, „Journal Of Small Business Management”, Vol. 47, No. 3.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K. (1989), *Collaborate with your competitors and win*, „Harvard Business Review”, Vol. 67, No. 1.
- Kim S., Kim N., Pae J.H., Yip L. (2013), *Cooperate „and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 28, No. 4.
- Kotzab H., Teller C. (2003), *Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 33, No. 3.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S. (1997). *Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model*, „Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 1.
- Lindström T., Polsa P. (2016), *Coopetition close to the customer – A case study of a small business network*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 53.
- Luo Y. (2007), *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business”, Vol. 42, No. 2.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1997), *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, „Strategy & Leadership”, Nov/Dec.
- Osarenkhoe A. (2010), *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management”, Vol. 17, No. 3–4.
- Peng T.J.A., Pike S., Yang J.C.H., Roos G. (2012), *Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice*, „British Journal of Management”, Vol. 23, No. 4.
- Petter R.R.H., Resende L.M., de Andrade Júnior P.P., Horst D.J. (2014), *Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables*, „The Annals of Regional Science”, Vol. 53, No. 1.
- Resende de L.M.M., Volski I., Betim L.M., de Carvalho G.D.G., de Barros R., Sennger F.P. (2018), *Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 68.
- Rogalski M. (2011), *Strategia kooperacji- światowe trendy eksploracji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011) *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Strategia kooperacji w praktyce firm high-tech w: Kooperacja w rozwoju firm high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa.

## Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki przeglądu literatury dotyczące czynników sukcesu kooperacji. Skupiono się na publikacjach analizujących czynniki sukcesu kooperacji w sposób kompleksowy. Okazało się, że największe znaczenie dla sukcesu tej relacji mają: zaangażowanie, budowanie zaufania między kooperatorami, wspólne cele oraz podobieństwo strategiczne i kulturowe.

**Słowa kluczowe**

kooperacja, czynniki sukcesu, przegląd badań

**Success factors of cooptition (Summary)**

The article presents the results of the literature review on the success factors of cooptition. The focus was on the publication analyzing success factors of cooptition in a comprehensive manner. It turned out that the most important for the success of this relationship are: commitment, building trust between cooptitors, common goals and strategic and cultural similarity.

**Keywords**

cooptition, success factors, literature review



Ewa Miłoszewska-Podrazka\*

## Ewolucja koncepcji tworzenia wartości dla klienta

### Wstęp

Dynamika zmian w otoczeniu, szczególnie postępujący proces globalizacji oraz szybki rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych, wpływają bezpośrednio na formę relacji przedsiębiorstwo – klient. Odbiorcy nie są już tylko biernymi adresatami oferty rynkowej organizacji, ale stają się coraz częściej współtwórcami<sup>1</sup> nowej wartości [Prahalaad, Ramaswam, 2005, za: Mróz, 2014, s. 55]. Jednoznaczne zdefiniowanie, co stanowi wartość dla poszczególnych segmentów klientów nie jest zadaniem prostym, ze względu na ogromne zróżnicowanie preferencji, upodobań, oczekiwań oraz postrzeganie cech produktów czy usług przez samych użytkowników. Tadeusz Falencikowski, analizując literaturę przedmiotu, wyróżnił cztery rodzaje wartości dla klienta: emocjonalne, techniczne, ekonomiczne oraz społeczno-etyczne [Falencikowski, 2013, s. 60]. Umiejętność ich kreowania, dostarczania wszystkim interesariuszom (klientom, partnerom biznesowym) oraz zatrzymywania w przedsiębiorstwie uważana jest za priorytet w osiąganiu sukcesu przez współczesne organizacje.

Celem artykułu jest pokazanie, jak zmieniały się koncepcje tworzenia wartości dla klienta z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Motywem podjęcia tego tematu był brak kompleksowego opracowania łączącego powyższe zagadnienia. Owszem, istnieje bogata literatura poświęcona zarówno kreowaniu wartości dla klienta, jak i samym podejściom do zarządzania organizacją. Natomiast brakuje prac pokazujących w sposób syntetyczny, jak z perspektywy czasu i różnych teorii zmieniała się koncepcja tworzenia oraz dostarczania wartości klientowi.

W założeniach wstępnych za punkt wyjściowy analizy przyjęto koncepcję łańcucha wartości Portera, jako sekwencję działań tworzących wartość dla klienta. Kolejnym etapem było określenie zmian, jakie zaszły zarówno w samym łańcuchu wartości, jak i w modelach biznesowych, z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególną uwagę poświęcono podejściu pozycyjnemu, zasobowemu oraz relacyjnemu. Dla zobrazowania współczesnych trendów tworzenia wartości dla

---

\* Mgr inż., Międzywydziałowe Stacjonarne Studia Doktoranckie z ekonomii, finansów i zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, podrazkae@gmail.com

<sup>1</sup> Jedną z form uczestnictwa klientów w procesie współtworzenia wartości jest koncepcja crowdsourcingu [Howe, 2008].

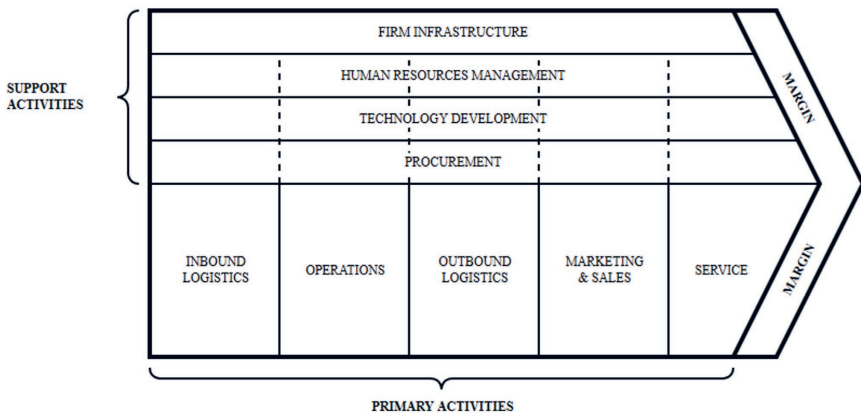
klienta wykorzystano zmodyfikowany model biznesowy Osterwaldera. Jako metodę badawczą zastosowano analizę i syntezę dostępnej literatury przedmiotu.

Praca ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i może stanowić źródło dalszych badań w zakresie tworzenia wartości dla klienta, zwłaszcza w kontekście otwartych modeli biznesowych.

## 1. Tworzenie wartości w klasycznym łańcuchu wartości

Michael Porter po raz pierwszy przedstawił koncepcję łańcucha wartości w 1985 r., jako system wzajemnie zależnych, powiązanych ze sobą czynności [Porter, 1998, s. 37], które obrazują całkowitą jego wartość [Czakon, 2004, s. 13]. Dla jej pełnego oszacowania przeprowadza się analizę wartości wytwarzanych zarówno przez działania podstawowe, jak i wspierające (rys. 1).

Rysunek 1. Łańcuch wartości



Źródło: [Porter, 1998, s. 37].

Łańcuch wartości Portera pełni rolę wygodnego narzędzia analizy strategicznej, służącej przede wszystkim badaniu i kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W swym zakresie obejmuje zarówno produkt, jak i wszystkie inne obszary funkcjonowania organizacji, przy założeniu, że istotą działania każdego przedsiębiorstwa jest dostarczanie wartości klientowi (tańszej lub lepszej niż konkurencji) [Porter, Millar, 1985]. W określonym sektorze przedsiębiorstwo osadzone jest w szerszym strumieniu czynności, który Porter nazwał systemem wartości [Porter, 1998, s. 34]. Obejmuje on łańcuchy wartości dostawców, samego przedsiębiorstwa, kanałów dystrybucji i ostatecznego nabywcy. Umiejętność koordynowania lub optymalizacji wszystkich powiązań zewnętrznych



pozwala organizacji uzyskać lepszą pozycję w stosunku do rywali rynkowych (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie), a tym samym w pełni zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów. Według Portera efektywne zarządzanie łańcuchem wartości to dostosowanie go do unikalnej propozycji wartości oferowanej odbiorcom [Porter, 2012], co z kolei decyduje o wysokości zysków (marży) przedsiębiorstwa.

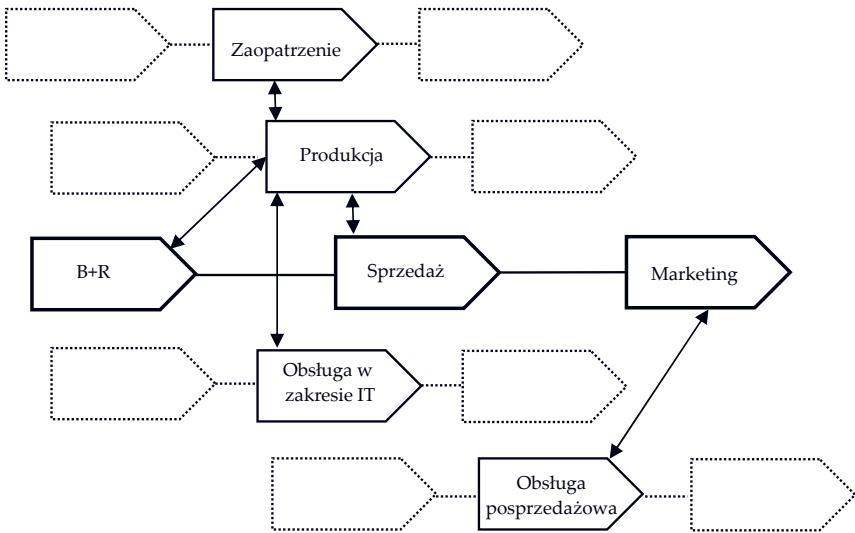
Porter wykorzystał sekwencyjny model łańcucha wartości do wyjaśnienia, w jaki sposób, dzięki systemowi działań, przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę kosztową lub opartą na zróżnicowaniu. Jest to możliwe poprzez porównanie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa i jego konkurentów oraz przeanalizowanie kosztów, związanych z realizacją poszczególnych czynności, biorących udział w tworzeniu wartości dla klienta.

## 2. Dekompozycja łańcucha wartości

Źródłem przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa jest wartość, jaką potrafi wytworzyć dla klientów, poprzez wykorzystanie działań własnych, jak i tych realizowanych przez dostawców oraz nabywców [Porter, 2006, s. 18]. Organizacja musi wykonać te czynności po niższych kosztach lub w sposób, który prowadzi do różnicowania i wyższej ceny (większej wartości). Stąd łańcuch wartości Portera często ulega modyfikacji podczas adaptacji przez przedsiębiorstwa działające w różnych sektorach. Możliwości takich dekompozycji przedstawił Krzysztof Obłój, wyróżniając modele biznesu: Operatora, Integratora i Dyrygenta [Obłój, 2002, s. 134–154]. Rozwiązania te określają, w jaki sposób organizacja może uzyskać przewagę na rynku, wykorzystując swoje zasoby i umiejętności, poprzez określenie kluczowych aktywności, ograniczeń modelu, w którym działa, oraz barier wejścia do sektora. Autor udowadnia, że przedsiębiorstwo, w celu dostarczenia wartości klientowi w sposób konkurencyjny, nie musi samo wykonywać wszystkich czynności w obrębie łańcucha wartości. Może skupić się tylko na jednym wybranym aspekcie działań (Operator Badawczy, Operator Produkcyjny, Operator Logistyczny czy Operator Informacyjny) lub pełnić funkcję koordynatora poprzez wykorzystanie outsourcingu (Model Dyrygenta). Ta ostatnia rola przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości zasługuje na szczególną uwagę. Oznacza bowiem, że organizacja, tworząc i dostarczając wartość klientowi, może zlecić wykonanie zarówno działań wspierających, jak i podstawowych swoim partnerom biznesowym, czego przykład przedstawia rysunek 2. Linie ciągłe wyznaczają czynności łańcucha wartości Portera, wykonywane zarówno przez samo przedsiębiorstwo, jak również realizowane w ramach outsourcingu przez partnerów biznesowych. Linie przerywane odzwierciedlają działania

wykonywane w łańcuchach wartości partnerów, ale niezwiązane bezpośrednio z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

## Rysunek 2. Przykład logiki modelu Dyrygenta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Obłój, 2002, s. 146].

Tak rozumiany łańcuch wartości znacznie różni się od pierwotnych założeń jego twórcy. Czynności uznane przez Portera za wspomagające stają się działaniami podstawowymi przedsiębiorstwa i odwrotnie, podstawowe zostają zlecone do wykonania organizacjom współtworzącym łańcuch wartości<sup>2</sup>. Decyzje *make or buy* pozwalają na minimalizację kosztów procesu tworzenia oraz dostarczania wartości. W tego typu rozwiązaniach należy zwrócić również uwagę na takie czynniki, jak czas wykonania działań przez partnerów łańcucha wartości oraz ich fizyczną odległość od przedsiębiorstwa. Jest to kwestia indywidualna, zależna od rodzaju prowadzonej działalności [Obłój, 2002, s. 149].

Podstawę sukcesu modelu Dyrygenta stanowi umiejętność sprawnego i skutecznego wykorzystania kluczowych zdolności zarówno przedsiębiorstwa, jak i partnerów do przetworzenia kluczowych zasobów własnych lub partnerów w wartość nie tylko dla klienta i przedsiębiorstwa, ale także dla pozostałych uczestników wymiany. W podejściu zasobowym osadzony jest również model biznesowy Aleksandra Osterwaldera, przedstawiający koncepcję tworzenia propozycji wartości dla klienta.

<sup>2</sup> Różne interpretacje oraz propozycje dekompozycji łańcucha wartości można znaleźć między innymi w pracach [Czakon, 2004; Matwiejczuk, 2010; Woźniak-Sobczak, 2007].

### 3. Propozycja wartości w modelu biznesowym Osterwaldera

W 2001 r.<sup>3</sup> Aleksander Osterwalder, Magali Dubosson-Torbay i Yves Pigneur zdefiniowali model biznesowy jako „architekturę firmy i jej sieć partnerów służącą tworzeniu i dostarczaniu wartości oraz kapitału relacji do jednego lub kilku segmentów klientów w celu generowania korzyści i trwałych strumieni przychodów” [Dubosson-Torbay i inni, 2002, s. 5–23]. Przedstawili dekompozycję modelu e-biznesowego (*eBusiness Model decomposition*) opartą na czterech głównych komponentach [tamże, s. 5–23]:

- 1) produkty i usługi oferowane przez firmę (*product innovation: target customer, value proposition, capabilities*), reprezentujące znaczną wartość dla klienta docelowego i za które jest on skłonny zapłacić,
- 2) kapitał relacji (*customer relationship: get a feel, serving, branding*), który firma tworzy i utrzymuje z klientem, aby go zadowolić oraz wygenerować trwałe przychody,
- 3) infrastruktura i sieć partnerów (*infrastructure management: resources/assets, activities/process, partner network*), które są niezbędne do tworzenia wartości oraz utrzymania dobrych relacji z klientami,
- 4) aspekty finansowe (*financial aspects: revenue, profit, cost*), takie jak struktura kosztów i dochodów, a które są ściśle powiązane z trzema wcześniejszymi elementami.

Rok później, podczas konferencji w Bled, Osterwalder i Pigneur zaproponowali nieco zmodyfikowaną strukturę modelu e-biznesowego (*e-business model framework*) [Osterwalder, Pigneur, 2002]. Momentem przełomowym była jednak publikacja z 2004 r., w której Osterwalder, na podstawie prowadzonych badań, zaproponował własną koncepcję modelu biznesowego. Jego ontologię oparł na czterech podstawowych filarach: produkcji, interfejsie klienta, zarządzaniu infrastrukturą i aspektach finansowych. Następnie podzielił je na dziewięć fundamentalnych elementów, do których zaliczył: propozycję wartości, docelowych klientów, kanały dystrybucji, relacje, konfiguracje wartości, możliwości, partnerstwo, strukturę kosztów oraz model przychodów [Osterwalder, 2004, s. 43]. Kilka lat później komponenty te, nieco zmodyfikowane, stały się podstawą popularnego szablonu modelu biznesowego (*Business Model Canvas*) [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 44], który odzwierciedla rysunek 3. Jest to graficzny obraz głównych założeń modelu biznesowego Osterwaldera. To kanwa (rama) ułatwiająca zrozumienie logiki biznesowej, jaką kieruje się przedsiębiorstwo podczas tworzenia propozycji wartości dla klienta.

<sup>3</sup> Artykuł powstał w kwietniu 2001 r., natomiast opublikowany został dopiero w styczniu 2002 r.

**Rysunek 3. Szablon modelu biznesowego**

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów		Strumienie przychodów		

Źródło: [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 48].

Podstawą koncepcji modelu biznesowego Osterwaldera jest propozycja wartości. Autor definiuje to pojęcie jako działania, poprzez które „organizacja stara się rozwiązać problemy klientów i zaspokoić ich potrzeby” [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 16]. „Jest to zestaw produktów i usług, które generują wartość dla konkretnego segmentu klientów” [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 26]. Zwraca uwagę na takie elementy, jak opis wartości, jej użyteczność, poziom, cena oraz etap cyklu życia<sup>4</sup> [Osterwalder, 2004, s. 49–56]. Propozycja wartości może być nową, innowacyjną, przełomową ofertą, jak również może być podobna do tego, co oferuje konkurencja i różnić się tylko pewnymi dodatkowymi cechami czy właściwościami. Wartość<sup>5</sup> dla konkretnego segmentu klientów tworzą elementy o charakterze ilościowym i jakościowym.

Analizując model biznesowy Osterwaldera, niektórzy autorzy [Rybicki, Dobrowolska, 2017, s. 62–63] sugerują modyfikację komponentu propozycji wartości, poprzez dodanie jeszcze dwóch elementów: propozycji wartości dla partnerów biznesowych (uczestników sieci biznesowej) oraz spodziewanej wartości dla przedsiębiorstwa. Za takim rozwiązaniem przemawia choćby fakt, że „w każdym modelu biznesowym, poszczególni jego uczestnicy czerpią korzyści z utrzymywania relacji, a zatem otrzymują rentę relacyjną” [tamże, s. 62]. Zależności między poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w procesie tworzenia wartości są szczególnie widoczne podczas analizy dynamiki modelu biznesowego Osterwaldera.

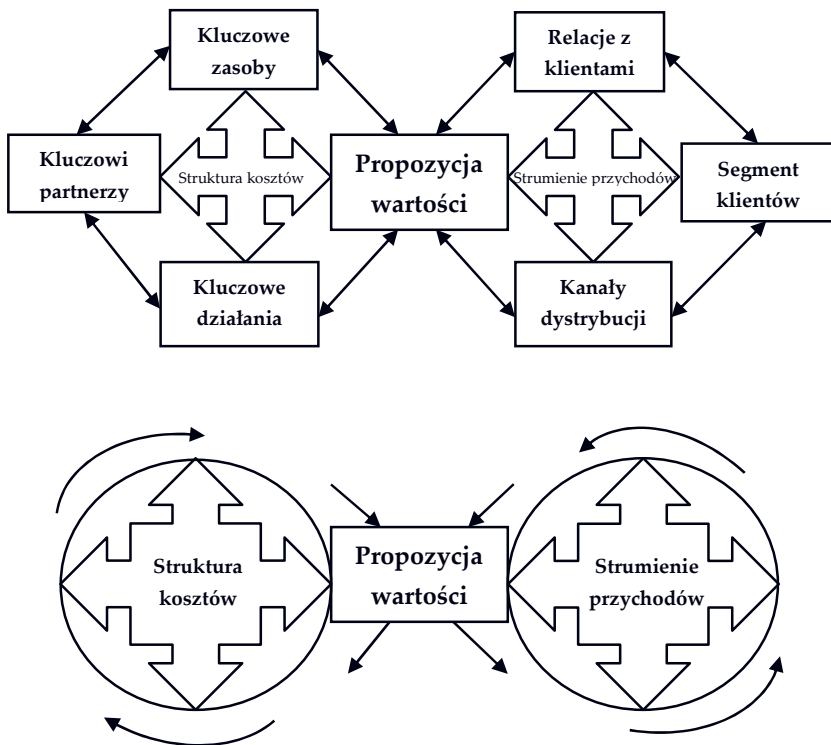
<sup>4</sup> Cykl życia wartości Osterwalder dzieli na pięć etapów: tworzenie, nabywanie, stosowanie, odnowienie i przeniesienie (transfer), szerzej na ten temat: [Osterwalder, 2004, s. 54–56].

<sup>5</sup> W swojej ostatniej książce Osterwalder wymienia dziesięć cech wspaniałych propozycji wartości oraz przedstawia szablon propozycji wartości (*The Value Proposition Canvas*), składający się z dwóch części: mapy wartości (*Value Map*) i profilu klienta (*Customer Profile*), które łączą się ze sobą na zasadzie wzajemnego dopasowania (*Fit*) [Osterwalder i inni, 2014, s. 72–73].

#### 4. Propozycja wartości w ujęciu dynamicznym

Model biznesowy Osterwaldera opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości [Osterwalder, Pigneur, 2010, s. 14]. W celu podkreślenia działań, które towarzyszą procesowi tworzenia propozycji wartości, na rysunku 4 przedstawiono szablon modelu biznesowego w ujęciu dynamicznym. To przekształcenie posłuży w dalszej części pracy do pokazania współczesnych trendów w koncepcjach tworzenia wartości dla klientów.

Rysunek 4. Szablon modelu biznesowego w ujęciu dynamicznym

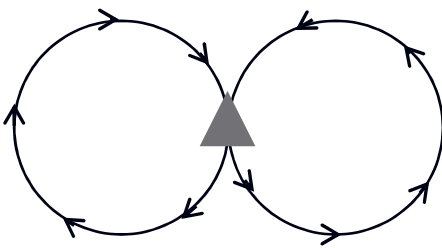


Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Osterwalder, 2010, s. 48].

W powyższym ujęciu modelu biznesowego Osterwaldera wyraźnie widać relacje, jakie zachodzą między zasobami, czynnościami i podmiotami uczestniczącymi w procesie tworzenia propozycji wartości. Lewa strona schematu (kluczowe zasoby, kluczowe działania oraz kluczowi partnerzy) generuje koszty niezbędne podczas tworzenia wartości. Prawa strona (segment klientów, relacje z klientami i kanały dystrybucji), dostarczając wartość nabywcom, jest źródłem strumieni przychodów, które zapewniają rentę relacyjną wszystkim uczestnikom modelu biznesowego. Wykreowana w powyższy sposób propozycja wartości powinna być kierowana

nie tylko do klientów, ale także do wszystkich uczestników sieci (kluczowych partnerów i przedsiębiorstwa). Stąd w dalszej części rozważań tak właśnie będzie rozumiana, przy jednoczesnym podkreśleniu, że stanowi ona efekt optymalnego wykorzystania wszystkich relacji występujących w modelu biznesowym. Powyższe rozważania można sprowadzić do prostego schematu dwóch przenikających się pętli, w obrębie których generowane są koszty niezbędne do wytworzenia wartości, powracającej w postaci strumieni przychodów. Rysunek 5 przedstawia uproszczony model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym z powtarzającymi się cyklami tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. Groty strzałek wskazują: z lewej strony kierunek przepływu wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo i kluczowych partnerów oraz związanych z tym kosztów, z prawej strony – kierunek dostarczania wartości klientom i jej powrotu do przedsiębiorstwa w postaci przychodów.

**Rysunek 5. Model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym**



▲ propozycja wartości – jako wynik powtarzających oraz przenikających się cykli tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości przez wszystkich uczestników modelu biznesowego (przedsiębiorstwo, partnerów i klientów)

Źródło: Opracowanie własne.

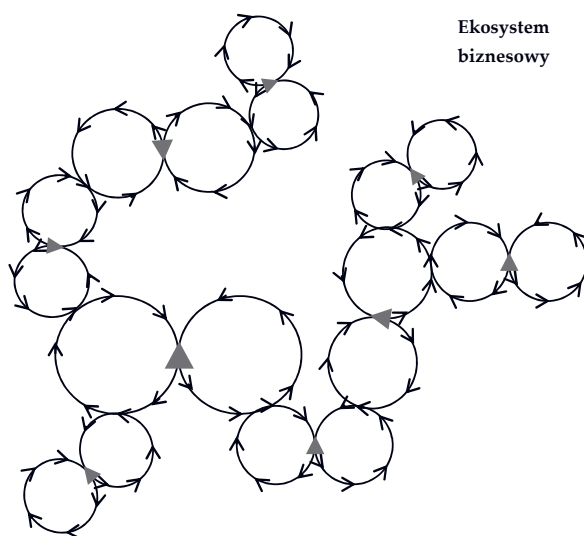
Na powyższym schemacie cykl jest tylko pozornie zamknięty. Jak pisze Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: „Podejście relacyjne stanowi z jednej strony rozwinięcie podejścia zasobowego wskazując, że relacje międzyorganizacyjne stanowią strategiczny, idiosynkratyczny i niewidoczny zasób przedsiębiorstwa, zaś z drugiej strony wiąże się to z podejściem ewolucyjnym i związanym z nim ekosystemem biznesu, wskazując, że organizacje nie są bytami atomistycznymi, ale zakotwiczonymi w układach i sieciach relacji, które mogą być kształtowane emergentnie, uwzględniając mechanizm samoorganizacji” [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 179].

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym ekosystemie (rys. 6), który tworzy lub który wpływa na jego funkcjonowanie. Stąd też przedstawiony powyżej model biznesowy Osterwaldera w ujęciu dynamicznym, jest układem otwartym<sup>6</sup>, zgodnie z założeniami koncepcji *Open Business*

<sup>6</sup> Wzorec „Biznesu Otwartego” opisują [Gassmann i inni, s. 138–142]. Natomiast samą koncepcję *Open Business Model* wprowadził do literatury przedmiotu Henry Chesbrough [Chesbrough, 2006], jako otwartość przedsiębiorstwa w działaniach badawczo-rozwojowych.

Model, rozważającej ekosystem jako nowe źródło tworzenia i wychwytywania wartości poprzez rozwijanie związków symbiotycznych [Weiblen, 2014]. Natomiast propozycja wartości stanowi efekt wewnętrznych oraz zewnętrznych relacji zachodzących między wszystkimi, obecnymi oraz potencjalnymi interesariuszami biorącymi udział w procesie kreowania i dostarczania wartości w danym ekosystemie, co z kolei jest przedmiotem analizy modelu biznesowego w ujęciu sieciowym [Czakon, 2015; Jabłoński, 2016].

### Rysunek 6. Modele biznesowe w ujęciu dynamicznym w ekosystemie biznesowym



Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Tworzenie wartości wspólnej

Analiza procesu tworzenia wartości dla klienta z perspektywy sieci jest aktualnym i wciąż niewyjaśnionym obszarem badawczym [Stańczyk-Hugiet, 2013; Czakon, 2017; Zakrzewska-Bielawska, 2016]. Ma to związek z ogromną różnorodnością relacji, jaką generują sieci, a tym samym licznymi pytaniami dotyczącymi zarówno samego procesu tworzenia wartości, jak i sposobów jej dzielenia między wszystkich interesariuszy. Tematem rozważań jest również stabilność i trwałość modeli sieciowych w kontekście ich elastyczności oraz dynamiki całej sieci [Jabłoński, 2016; Rybicki, Dobrowolska, 2017; Falencikowski, 2013]. Interpretacje koncepcji wartości wspólnej (*shared value*) też nie są jednoznaczne. Michael Porter i Mark Kramer definiują ją jako „procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływają korzystnie na gospodarcze oraz społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których

ta firma działa. Wytwarzanie wartości ekonomiczno-społecznej to proces ukierunkowany na identyfikację i poszerzanie związków pomiędzy rozwojem społecznym a postępem gospodarczym” [Porter, Kramer, 2011]. Tak rozumiana wartość wspólna wpisuje się w najnowszą koncepcję *Circular Business Model*<sup>7</sup>, stanowiącą uzasadnienie tego, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość w zamkniętych pętlach materiałowych [Mentink, 2014, s. 24]. Podstawą tego rozwiązania jest dążenie do angażowania mniejszej ilości zasobów w procesie wytwarzania produktów/usług, wydłużanie eksploatacji obecnych produktów/usług poprzez modernizację i regenerację oraz zamykanie cykli życia produktów poprzez recykling, zgodnie z założeniami *Circular Economy* i CSR (*Corporate Social Responsibility*) [Antikainen, Valkokari, 2016].

## Zakończenie

W artykule zaprezentowano zarys ewolucji koncepcji tworzenia wartości dla klienta, od linearnego łańcucha wartości Portera do otwartego sieciowego modelu biznesowego. Przyniesione teorie oraz ich interpretacje potwierdzają złożoność problemu. Przedsiębiorstwa, choć działają w tym samym sektorze, to w różny sposób kreują i dostarczają wartość swoim odbiorcom. Stawia to ogromne wyzwanie przed twórcami modeli biznesowych. Najnowsze koncepcje koncentrują się na wartości wspólnej, która powinna być rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Natomiast jej beneficjentami nie są pojedyncze podmioty, a całe społeczeństwo.

Stąd zasadne wydaje się podjęcie dalszych badań dotyczących tworzenia wartości dla klientów w sieciowych otwartych modelach biznesowych. Również zastosowanie modeli biznesowych z zamkniętymi obiegami materiałowymi stanowi ogromne wyzwanie dla przedsiębiorstw. Problemem może okazać się nie sam model, ale świadomość społeczna klientów uczestniczących w tworzeniu wartości wspólnej.

## Literatura

- Antikainen M., Valkokari K. (2016), *A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation*, „Technology Innovation Management Review”, Vol. 6, No. 7.
- Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Czakon W. (2004), *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Czakon W. (2017), *Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.

<sup>7</sup> Powszechnie uważa się, że po raz pierwszy termin *Circular Business Model* użyty został przez Ellen MacArthur Foundation jako element *Circular Economy*.



- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *eBusiness Model Design, Classification and Measurements*, „Thunderbird International Business Review”, Vol. 44, No. 1.
- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2017), *Nawigator modelu biznesowego. 55 modeli, które zrewolucjonizują Twój biznes*, Helion, Gliwice.
- Howe J., (2008), *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, New York.
- Jabłoński A. (2016), *Dynamika modeli biznesu w środowisku sieciowym*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka”, nr 4.
- Matwiejczuk R. (2010), *Przełamanie tworzenia wartości w łańcuchu wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Mentink B. (2014), *Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in Circular Economy*, Delft University of Technology & Leiden University.
- Mróz B. (2014), *Relacje konsument – przedsiębiorstwo – nowe wyzwania dla nauk o zarządzaniu*, w: M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A. (2004), *The business model ontology a proposition in a design science approach*, rozprawa doktorska, Lozanna.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: „Constructing the e-Economy”, Bled, Slovenia, 17–19 czerwca.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2014), *Value Proposition Design. How to create products and services customers want*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Porter M. (1998), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, With a new Introduction, The Free Press, Nowy Jork.
- Porter M. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M. (2012), *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities*, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders, Toronto, Canada.
- Porter M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty.
- Porter M., Millar V. (1985), *How Information Gives You Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Prahalad K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.

- Rybicki J., Dobrowolska E. (2017), *Elastyczność a spójność modeli biznesowych – ujęcie relacyjne*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 27.
- Stańczyk-Hugiet E.I. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Woźniak-Sobczak B. (red.) (2007), *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Weiblen, T. (2014), *The Open Business Model: Understanding an Emerging Concept*, „Journal of Multi Business Model Innovation and Technology”, Vol. 2, No. 1.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, nr 444.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Ambidexterity w obliczu paradygmatu relacyjnego – wyzwaniem współczesnego zarządzania strategicznego*, w: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

## Streszczenie

Artykuł pokazuje, jak zmieniały się koncepcje tworzenia wartości dla klienta z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Za punkt wyjściowy analizy przyjęto koncepcję łańcucha wartości Portera, jako sekwencję działań tworzących wartość dla klienta. Następnie określono zmiany, jakie zaszły zarówno w samym łańcuchu wartości, jak i w modelach biznesowych, z perspektywy różnych teorii zarządzania przedsiębiorstwem. Dla zobrazowania współczesnych trendów tworzenia wartości dla klienta wykorzystano zmodyfikowany model biznesowy Osterwaldera. Szczególną uwagę poświęcono podejściu pozycyjnemu, zasobowemu oraz relacyjnemu. Wskazano również dalsze kierunki badań w zakresie tworzenia wartości dla klienta.

## Słowa kluczowe

propozycja wartości, łańcuch wartości, wartość dla klienta, model biznesowy

## The evolution of the concept of creating value for the client

### (Summary)

The article shows how the concepts of creating value for the client changed from the perspective of various theories of business management. The concept of the Porter value chain was adopted as the starting point of the analysis as a sequence of actions creating value for the client. Then, changes were determined which took place both in the value chain itself and in business models from the perspective of different theories of business management. To illustrate contemporary trends of creating value for the customer, the modified business model of Osterwald was used. Particular attention was devoted to positional, resource and relational approach. Further directions of research in creating value for the client were also indicated.

## Keywords

value proposition, value chain, customer value, business model

**Krystyna Moszkowicz\***  
**Mieczysław Moszkowicz\*\***

## **Makroekonomiczne tło sukcesu w gospodarce**

### **Wstęp**

W zawartym w tytule konferencji pojęciu „sukces” zawiera się pozytywna ocena dokonań ludzi lub organizacji. Jest ona przeciwstawna negatywnej ocenie tych dokonań, która nazywana jest porażką, a w skrajnych sytuacjach – klęską. Między tymi dwoma pojęciami istnieje pewna przestrzeń ocen, która obejmuje oceny przeciętne. Wprawdzie P.T. Drucker powiada, że „przeciętność to trzy czwarte drogi do zbledności”, jednak oceny przeciętne są nieuchronne, podobnie jak oceny negatywne. Z tego punktu widzenia porażka i oceny przeciętne są tak samo „uprawnione” jak oceny znamionujące sukces. Łatwo się o tym przekonać, śledząc krzywą Gaussa sporządzoną dla oceny działalności jakiegokolwiek podmiotu. Wynika z niej, że przeciętne oceny działalności zajmują największy obszar w zbiorowości ocen, natomiast sukces i porażka będą stanowić jej marginesy. W tym kontekście twierdzenie Druckera o zbledności działań ocenianych przeciętnie nie jest zbyt logiczne. Porażka i działania przeciętne są bowiem punktem odniesienia dla sukcesu. Bez nich pojęcie „sukces” po prostu nie miałoby sensu. Innymi słowy, sukces i porażka leżą na pewnym kontinuum, w którym na jednym końcu leży sukces, a na drugim porażka. Takie umiejscowienie sukcesu i porażki wydaje się logiczne, jednak tylko do momentu, w którym nie zaczniemy się zastanawiać, czym jest sukces, a czym porażka? Spróbujmy się temu przyjrzeć, zaczynając od analizy tych pojęć w wymiarze cywilizacyjnym.

### **1. Rewolucja naukowo-techniczna i gospodarka oparta na wiedzy**

Lata 70. ubiegłego wieku cieszyły się niegasnącym optymizmem w ocenie rozwoju naszej cywilizacji. Okres ten był często nazywany rewolucją naukowo-techniczną, co było odzwierciedleniem olbrzymiego, już wówczas, zaangażowania nauki i techniki w gospodarkę oraz dynamicznego rozwoju światowej gospodarki. Rozwój nauki i techniki stał

---

\* Prof. UE dr hab., Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, krystyna.moszkowicz@ue.wroc.pl

\*\* Prof. dr hab., Wydział Informatyki i Zarządzania, Politechnika Wroclawska, Wybrzeże Stanisława Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław, mieczyslaw.moszkowicz@pwr.edu.pl

się wyznacznikiem rozwoju cywilizacyjnego danego kraju, a nakłady na te dziedziny – miernikami tego rozwoju. W tamtym okresie dostrzegano oczywiście negatywne strony dynamicznego rozwoju gospodarczego, np. zanieczyszczenie środowiska, wyczerpywanie się surowców naturalnych, jednak równolegle przyjmowano założenie – głoszone często oficjalnie – że „co nauka i technika zniszczą, nauka i technika naprawią”. Dzisiaj już wiemy, że tak się nie stało. Podnosząc wydajność produkcji rolnej, ograniczyliśmy zakres głodu na świecie, jednak rzeki i morza pełne są chemikaliów, w tym głównie nawozów sztucznych, z którymi nie wiadomo jak sobie poradzić. Produkty syntetyczne, które miały być antidotum na wyczerpujące się surowce naturalne, sprawiły, że świat stał się olbrzymim wysypiskiem śmieci tworzyw sztucznych, które nie bardzo wiemy jak utylizować. W tym kontekście trudno się oprzeć wrażeniu, że współczesna cywilizacja nie tyle rozwiązuje własne problemy rozwojowe, lecz – zmieniając ich postać – pozostawia je do rozwiązania przyszłym pokoleniom.

W stosunku do „doktryny rozwoju” lat 70. ubiegłego wieku współczesne podejście do rozwoju cechuje istotna różnica. Dzisiejsze elity intelektualne, a częściowo i polityczne, są świadome istniejących zagrożeń rozwoju naszej cywilizacji i, co ważne, świadomość ta jest upowszechniana w społeczeństwach. Niestety, nie ma to większego wpływu na sferę realną, w której niepodzielnie rządzi wielki biznes. Wyrazem tego jest fakt, że średnio na świecie około 70% nakładów na B+R jest finansowanych przez przedsiębiorstwa, a jedynie 30% przez państwo. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której o rozwoju gospodarczym decyduje rosnący w siłę biznes, a odpowiedzialność za ten rozwój – słabnące państwo, w zakresie którego leży dbałość o zrównoważony rozwój społeczny.

W sukurs słabnącemu państwu chce przyjść nauka, w której dość zaawansowany jest rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Dziedzina ta nie jest jednoznacznie określona. Dla jej określenia używa się różnych terminów, takich jak: gospodarka elektroniczna (*e-economy*), nowa gospodarka (*new economy*), naga gospodarka (*nude economy*). Cechą szczególną nowej gospodarki jest włączenie do procesów gospodarczych współczesnych technologii informacyjnych oraz – niespotykanych do tej pory – olbrzymich zasobów wiedzy. Dlatego obok powyższych określeń gospodarkę opartą na wiedzy (*knowledge-based economy*) nazywa się również gospodarką cyfrową (*digital economy*), gospodarką sieciową (*network economy*) itp.

Zapewne należy zgodzić się z tezą, że zaangażowanie nauki i techniki w życie społeczno-gospodarcze rośnie. Skuteczność tego zaangażowania jest jednak dość wątpliwa, przynajmniej z makrospołecznego punktu widzenia (tab. 1).

**Tablica 1. Zestawienie problemów warunkujących rozwój naszej cywilizacji w prognozach z lat 1972 i 2052**

Porównanie wyników prognozy z lat 1972 ze współczesną prognozą dotyczącą roku 2052	
Granice wzrostu 1972	Bariery 2052 (prognoza)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ludność</li> <li>- Uprzemysłowienie</li> <li>- Zanieczyszczenie środowiska</li> <li>- Produkcja żywności</li> <li>- Zasoby naturalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ludność i konsumpcja</li> <li>- Energia i CO<sub>2</sub></li> <li>- Produkcja żywności (obciążona zmianami klimatu)</li> <li>- Duchowa przyszłość (m.in. władza, megamiasta, internet, armia)</li> <li>- Duch czasu 2052 (lokalność, rola państwa, sieć indywidualistów, międzygeneracyjna sprawiedliwość)</li> </ul>

Źródło: [Auleytner, 2013, s. 42].

Pokazane w tablicy 1 granice wzrostu lat 70. ubiegłego wieku nie tylko nie zniknęły, ale pojawiły się bariery nowe, w tym przede wszystkim: sposób sprawowania władzy – rola państwa, oraz problem „lokalności”, którym poświęcimy nieco miejsca.

## 2. Państwo i demokracja

Rola i miejsce państwa w rozwoju społeczno-gospodarczym nie są jednoznacznie określone, również dlatego, że formuła państwa jako instytucji regulującej życie publiczne jest bardzo zróżnicowana. Jako punkt wyjścia warto odwołać się do modelu państwa pruskiego, o którym hrabia Honore de Mirabeau powiedział: „Inne państwa posiadają armię. Prusy są armią, która ma w posiadaniu państwo”. Przy takim pojmowaniu państwa nie dziwi opinia Otto von Bismarcka; „Upatruję pruski honor przede wszystkim w tym, że Prusy trzymają się z daleka od każdego związku z demokracją” [Thaden, 2012]. Prawdopodobnie brak tych związków sprawił, że Bismarck mógł pozwolić sobie na stwierdzenie: „Niechże biją Polaków, choćby na śmierć. Ich położenie wzbudza moją litość, ale jeżeli chcemy przeżyć, nie mamy innego wyjścia, musimy ich wytrzebić. Wilk nie jest winny, że Bóg stworzył go takim jakim jest, a przecież za to zabija się go, kiedy to możliwe” [Bled, 2013]. W historii państwa i prawa model państwa stworzonego przez Bismarcka z jego „pruskim drylem” wcale nie jest ewenementem. Niewiele lat później, już w hitlerowskich Niemczech, ten model państwa został reaktywowany i zaakceptowany przez Niemców. Jak podaje niemiecki autor Góetz Aly, Trzecia Rzesza zrabowała równowartość 2 bln (2 miliony milionów, czyli 2 tysiące miliardów) dzisiejszych euro

i to jest prawdziwa przyczyna poparcia zwykłych Niemców dla NSDAP [Wojna Hitlera..., 2013]. Dodajmy, że również u naszego wschodniego sąsiada w leninowskiej doktrynie pojawiło się państwo jako „aparat ucisku i wyzysku”, z którego to aparatu Lenin i jego następcy ochoczo korzystali.

Państwo pruskie oraz jego późniejsze kopie tworzą skrajny biegun pojmowania państwa, w którym posłuszeństwo wobec władzy jest wartością nadrzędną. W takim autorytarnym modelu państwa swobodę myślenia zastępuje ideologia, a inicjatywa i przedsiębiorczość nie mogą wykroczyć poza zachowawczy nurt myślenia i działania, który jest konsekwencją przyjętej ideologii. W rezultacie nauka, rozwój techniki, a także przedsiębiorczość i innowacyjność nie mogą się w pełni urzeczywistnić w praktycznym nurcie działania.

Tak więc systemy autokratyczne, a może szerzej – scentralizowane, nie sprzyjają przedsiębiorczości i innowacyjności. Systemy scentralizowane generują raczej urzędników, a nie przedsiębiorców. Dlatego w dzisiejszym zmiennym świecie za najbardziej efektywny ustrój społeczny uznaje się demokrację, która wykorzystuje oddolne zasoby wiedzy i zdolność do działania.

Demokracja nie jest jednak jednorodna i jest stopniowalnym procesem. Mając to na uwadze, niemieccy autorzy Wolfgang Merkel i Marc Búhlmann określili wymiary demokracji (tab. 2). Na ich podstawie wygenerowali około stu wskaźników, które posłużyły im do rangowania państw według stopnia dojrzałości demokracji.

**Tablica 2. Wymiary demokracji**

Zasady	Wolność	Kontrola	Równość
Funkcje	Wolność indywidualna	Współzawodnictwo (konkurencja)	„Przeźroczystość”
	„Konstytucyjność państwa” (państwo prawa)	Kontrola władzy	Partycypacja (współuczestniczenie)
	Otwartość (Öffentlichkeit)	Zdolność rządzenia	Reprezentacja (przedstawicielstwo)

Źródło: [Merkel, Búhlmann, 2011]

Wśród analizowanych trzydziestu krajów Polska znalazła się na 28 (trzecim od końca) miejscu, przed Południową Afryką i Kostaryką, które raczej nie słyną z demokracji. Wprawdzie Polska znajduje się w „dobrym towarzystwie” Japonii, Wielkiej Brytanii i Francji, jednak niskie notowania demokracji naszego kraju muszą niepokoić. Tym bardziej, że rzeczzone dobre towarzystwo bynajmniej nie należy do czołówki krajów rozwijających

GOW. W powyższym rankingu czołowe miejsca zajęły bowiem kraje nordyckie.

W niniejszym krótkim artykule nie sposób ocenić sprawność działania naszego państwa w zakresie kreowania wiedzy i innowacji. Chcąc jednak mieć pewne wyobrażenie na ten temat, warto przedstawić dwie charakterystyki, które dla oceny sprawności państwa są dość wymowne. Są nimi: długość czasu niezbędnego do założenia firmy oraz sprawność funkcjonowania sądów (tab. 3 i 4).

**Tablica 3. Czas niezbędny do założenia firmy w wybranych krajach świata**

Kraj	Liczba procedur	Koszt (proc. dochodu <i>per capita</i> )	Czas (dni)
Średnia UE	5,9	15	5,0
Hiszpania	10,0	47	15,0
Wielka Brytania	6,0	13	0,7
USA	6,0	6	0,7
Polska	6,0	17,9	32

Źródło: [Małe i średnie..., 2011].

**Tablica 4. Charakterystyka sądownictwa gospodarczego w Polsce w latach 2006–2010**

Rok	Liczba procedur	Koszt (proc. roszczeń)	Czas trwania (dni)
2006	41	9	980
2007	41	10	980
2008	38	10	830
2009	38	12	830
2010	38	12	830

Źródło: [Małe i średnie..., 2011].

Długość czasu niezbędnego do założenia firmy w Polsce wynosi 31–32 dni, podczas gdy średnia europejska to 5 dni, a w Wielkiej Brytanii i USA nawet 0,7 dnia. W tym kontekście trudno oprzeć się wrażeniu, że w Polsce problemem nie jest rosnące zaangażowanie państwa w sprawy gospodarcze (to zresztą jest tendencja ogólnoswiatowa), ile zaangażowanie niesprawnego państwa.

Do przytoczonych biurokratycznych standardów administracyjnych państwa dostosowuje się sądownictwo gospodarcze, w którym średnio, od rozpoczęcia do zakończenia procedury prawnej, upływa ponad 2,5 roku. Dane dotyczące sądownictwa odnoszą się do polskiej praktyki sądowej sprzed kilku lat. Nie wydaje się jednak, aby dzisiejsza rzeczywistość

sądownicza istotnie różniła się in plus. Wskazują na to ingerencja władzy wykonawczej w działalność Trybunału Konstytucyjnego oraz próby dyscyplinowania sędziów.

Nadmierna ingerencja państwa w procesy społeczno-gospodarcze, szkodliwa sama w sobie, ma jeszcze ten negatywny skutek, że napędza biurokrację, o czym świadczą poniższe dane. Przed wojną ówczesna Rada Ministrów przyznała Józefowi Piłsudskiemu 18 etatów (szef, 4 urzędników do specjalnych poruczeń, 4 referentów, 3 kancelistów, 2 maszynistki, 2 telefonistki, woźnego i gońca). Po 83 latach były prezydent Bronisław Komorowski miał w swojej kancelarii 9 ministrów i 310 etatów dla urzędników, a ponadto 79 etatów w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego i 280 w Centrum Obsługi Kancelarii Prezydenta [Henzler, 2012]. Dodajmy, że w czasach Naczelnika nie było komputerów, internetu, telewizji i telefonów komórkowych, a konwencjonalna sieć telefoniczna była w powijakach.

Podsumowując, można powiedzieć, że państwo, jako akuszer potencjalnych sukcesów gospodarczych w naszym kraju, grzęźnie w biurokracji, a inicjatywy zmierzające do usprawnienia jego działania raczej są nieskuteczne i szybko ulegają zapomnieniu. Przykładem niech będzie powołana swego czasu komisja „Przyjazne państwo”. Rezultatów działań tej komisji jakoś nie widać, co gorsza, nie słychać również o działaniu samej komisji.

### 3. Globalizacja versus regionalizacja

Wspomniana w tablicy 1 „lokalność” częściej nazywana jest regionalnością i zajmuje we współczesnej literaturze ekonomicznej coraz więcej miejsca. Regionalność, a właściwie regionalizacja, jest procesem przeciwnym dla globalizacji. Procesy globalizacyjne są bowiem korzystne dla biznesu, gdyż rozszerzają rynki zbytu, a ponadto umożliwiają ujednolicenie potrzeb, standaryzację technologii, produktów, kanałów dystrybucji itp., co oczywiście obniża koszty działalności. Prowadzi to jednak do swego rodzaju standaryzacji produktów, produkcji i działań rynkowych. Standaryzacja ta (nazywana często makdonaldyzacją lub kalifornizacją) niekoniecznie jest korzystna dla odbiorców usług przedsiębiorstw globalnych. Przeciętny odbiorca nie jest bowiem zainteresowany spożywaniem standardowych produktów w restauracjach o standardowym wystroju typu „McDonalds”.

O ile więc globalizacja zmierza do uniwersalizacji przestrzeni działań społeczno-gospodarczych, regionalizacja jest dążeniem do działania w układach lokalnych (lokalizacja), które polega na odwoływaniu się do norm, zasad i tradycji regionalnych. Tak więc globalizacja nie jest jedynym procesem, który wyznacza kierunki rozwoju współczesnej cywilizacji gospodarczej. Równoległym do niej, chociaż kierunkowo przeciwnym,



jest regionalizacja. Dla oznaczenia tych dwóch przeciwstawnych procesów ukuto nawet termin „glokalizacja”, który odzwierciedla współlistnienie obydwu omawianych procesów.

Przykładem przemysłowego regionu gospodarczego w Polsce jest Centralny Okręg Przemysłowy (COP), którego początki sięgają Polski przedwojennej. COP jest przykładem regionu, który powstał z nałożenia się na siebie naturalnych uwarunkowań geograficznych i świadomych działań polityki gospodarczej. Oddziaływanie polityki gospodarczej przejawiało się głównie w usytuowaniu terytorialnym COP-u. W ówczesnych granicach państwa polskiego COP znajdował się w dostatecznej odległości od granic potencjalnych wrogów (Rosja, Niemcy). Geograficzne centrum tego regionu znajduje się w Sandomierzu, natomiast częściami składowymi są takie zakłady przemysłowe, jak: Huta Stalowa Wola, Zakłady Chemiczne „Sarżyna”, oraz ośrodki przemysłowe w Starachowicach, Dębicy, Rzeszowie i Mielcu. Wprawdzie budowa COP-u nie uchroniła Polski przed agresją Niemiec i Rosji, jednak warto przypomnieć, że wówczas istniały zaledwie zręby tego kompleksu gospodarczego. Trzeba jednak podkreślić, że sama idea lokalizacji COP-u świadczy o bardzo racjonalnej myśli strategicznej przedwojennej Polski.

Próby dynamizacji przedsiębiorczości i ożywienia innowacyjnego w kreowaniu odpowiedniej polityki regionalnej mają miejsce również w Polsce powojennej. W sytuacji braku odpowiednich środków płynących ze źródeł centralnych ich poszukiwanie w bliskim otoczeniu regionalnym ma głębokie uzasadnienie ekonomiczne. Region jest właśnie tym bliskim otoczeniem przedsiębiorstwa, w którym powinna się toczyć walka o te wyniki i zasoby.

Regiony gospodarcze są chyba najbardziej złożonymi i jednocześnie najbardziej naturalnymi ugrupowaniami gospodarczymi, w których dokonuje się rozwój gospodarczy. Poziom rozwoju poszczególnych regionów nie jest jednolity, co stało się źródłem zainteresowania wewnętrznymi mechanizmami ich rozwoju i asumptem do tworzenia odpowiedniej polityki regionalnej.

Pojęcie polityki regionalnej w naszym kraju nie jest pojęciem nowym. W latach powojennych zręby polityki regionalnej tworzone już w latach 60. ubiegłego wieku, kiedy próbowano wdrożyć koncepcję równomiernego rozwoju kraju. Chodziło wtedy głównie o wyrównanie zapóźnień rozwojowych południowo-wschodniej Polski, powstałych jeszcze w czasach zaborów (zabór rosyjski i austriacki). Problem ten jest zresztą ciekawym przypadkiem oporu struktur gospodarczych przed upowszechnianiem wiedzy oraz wdrażaniem nowoczesnych metod gospodarowania, innowacyjności i przedsiębiorczości.

W naszym kraju do dziś funkcjonuje podział Polski na Polskę A i Polskę B. Do Polski A zalicza się regiony położone na zachód od Wisły (Polska Zachodnia), które obejmowały mniej więcej dzisiejsze województwa: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie, łódzkie, małopolskie, opolskie, pomorskie, śląskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie. Natomiast Polska B obejmuje obecne województwa na wschód od Wisły: lubelskie, mazowieckie (bez miasta stołecznego Warszawa), podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie (Polska Wschodnia). Udział omawianych regionów w tworzeniu produktu krajowego brutto pokazuje tablica 5.

**Tablica 5. Udział Polski A i B oraz miasta stołecznego Warszawy w tworzeniu produktu krajowego brutto**

	Powierzchnia (w tys. km <sup>2</sup> )	Ludność (w mln osób)	PKB (w mld zł)	PKB ( <i>per capita</i> )	Relacja PKB ( <i>per capita</i> )
Polska Wschodnia	134,2	11,6	274,8	23,6	1,0
Miasto Stołeczne Warszawa	10,5	1,7	160,6	94,1	4,0
Polska Zachodnia	178,1	24,8	741,4	29,9	1,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Burzyński, 2011].

#### 4. Zarządzanie wiedzą

Trwałość regionalnych uwarunkowań sprawia, że poszukuje się sposobów eliminacji istniejących barier rozwoju, które leżą w zainteresowaniach tzw. polityki regionalnej. Jednym z działań podejmowanych w ramach tej polityki jest zarządzanie wiedzą w danym regionie. Działania te opierają się na założeniu, że skierowanie strumienia wiedzy do danego kraju lub regionu oraz odpowiednie zarządzanie nią spowoduje istotne zmiany jakościowe w myśleniu i działaniu kadr kierowniczych instytucji zlokalizowanych w tym regionie. Czy takie założenie jest racjonalne? Należy mieć wątpliwości.

Współcześnie podstawowym wymogiem strategicznym stojącym przed przedsiębiorstwami jest przetrwanie i w tym też kontekście wiedzę traktuje się jako podstawowy zasób strategiczny. Intuicyjnie wyczuwamy, że jest to znaczący zasób strategiczny. Czy jednak jest to zasób sterowalny? Wiedza, jako rezultat badań naukowych, rozlewa się jak „kleks atramentu”, a więc jest to bardziej zjawisko niż sterowalny proces. W tej sytuacji, chcąc sterować wiedzą, musimy ją zrelatywizować do procesów realnych, do

których ona się odnosi. Rzecz jednak w tym, że wówczas pojęcie wiedzy zawęży się do umiejętności, przez które rozumie się sposób wykonywania określonych czynności. Tak więc w sterowaniu wiedzą mamy do czynienia z dychotomią: sterowanie wiedzą jako – wynikłymi z badań naukowych – rezultatami poznania oraz sterowanie wiedzą w sensie sterowania umiejętnościami praktycznymi. W pierwszym przypadku wiedzę należy traktować jako zasób sam w sobie, w drugim – jako umiejętności, które nie istnieją w oderwaniu od procesów realnych. Dychotomia ta jest źródłem znanego dylematu w nauczaniu – nauczanie przez teorię dla praktyki, czy też nauczanie praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów.

W sumie więc termin „zarządzanie wiedzą” opiera się na optymistycznym założeniu, że na wiedzę możemy oddziaływać dowolnie, zgodnie z wolą zarządzającego. Tymczasem wiedza przypomina rzekę o bardzo rozmytych brzegach, w której dół rzeki jest w miarę uporządkowany (wiedza skodyfikowana), co nie oznacza ujarzmiony, natomiast góra rzeki przypomina wodę spływającą z gór. Spotkamy tam, obok szalejącego potoku, wiele strumieni wody spływającej zboczem góry. Przy tym nigdy nie wiemy, czy istniejący potok nie zamieni się w cienki strumień, a obecne strumyczki nie staną się rwącymi potokami.

Jeśli przytoczoną analogię uznać za zasadną, to okaże się, że w „zarządzaniu wiedzą” mamy co najmniej dwie jakościowo różne fazy. Zaczniemy od drugiej – dół rzeki. W tej fazie ma miejsce porządkowanie brzegów, stawianie tam i zbiorników retencyjnych, których zadaniem jest regulacja przepływu wody i usunięcie jej nadmiaru, wywołanego czynnikami losowymi. W odniesieniu do procesu wiedzy chodzi tu o uporządkowanie i kodyfikację wiedzy, a także usunięcie szumów informacyjnych, których w przepływie wiedzy nie brakuje. Znacznie trudniejsza jest pierwsza faza, w której przychodzi nam oddziaływać na wiedzę przypominającą – przebiegającą obok nas – szalejący górski potok. Dynamika tego potoku zależy z jednej strony od potencjału wiedzy, który zasila wody strumienia, oraz z drugiej – od zapotrzebowania na wiedzę ze strony praktyki. Obydwie siły ukierunkowujące przepływ strumienia wiedzy są bardzo nieokreślone, szczególnie gdy nasze oceny będą dotyczyć przyszłości. W ocenie podaży wiedzy zawsze istnieje ryzyko schematyzacji i pominięcia nowych, perspektywicznych kierunków rozwoju wiedzy. W ocenie zapotrzebowania natomiast znamy praktyczne problemy wymagające rozwiązania (np. poszukiwanie niekonwencjonalnych źródeł energii), jednak nie wiemy, czy i kiedy oczekiwane rozwiązanie stanie się możliwe i efektywne ekonomicznie.

## 5. Interesariusze sektora wiedzy

Gdybyśmy nawet założyli, że wiedza jest w pełni sterowalna, pojawia się problem sił, które proces rozwoju wiedzy uruchomią i będą realizować w sferze realnej. Dla wyjaśnienia tego pojęcia wygodnie będzie przypomnieć pojęcie „interesariusze”. Wywodzi się on od angielskiego słowa *stakeholders*, którym określa się wszystkie instytucje powiązane z danym przedsiębiorstwem, które bezpośrednio lub pośrednio mogą na niego oddziaływać. Chodzi tu zatem o te instytucje, które znajdują się w orbicie danego przedsiębiorstwa i są zainteresowane jego szeroko rozumianą działalnością i mogą wywierać na niego efektywną presję. W przedsiębiorstwie za głównych interesariuszy uważa się przede wszystkim klientów, instytucje zaopatrzeniowe, kooperantów, pracowników (a nawet ich rodziny) oraz inne podmioty. W praktyce działalności wielu gospodarek (np. amerykańskiej) interesariusze są zorganizowani w postaci formalnie, bądź nieformalnie działających grup nacisku zwanych *lobbys*. Z reguły działają oni wokół określonych sektorów gospodarczych, wyrażając ich interesy wobec innych podmiotów życia społeczno-gospodarczego. Na przykład w Stanach Zjednoczonych funkcjonuje bardzo silne lobby przemysłu naftowego.

Sektor wiedzy ma również swoich interesariuszy, chociaż siła oddziaływania lobby polskiego sektora wiedzy jest wyraźnie słabsza od siły interesariuszy tradycyjnych sektorów gospodarczych. Jako przykład może posłużyć górnictwo, w którym poziom dochodów jest zdecydowanie wyższy od poziomów dochodów innych grup zawodowych, a mimo to co jakiś czas słyszymy głosy korporacji górniczych domagających się określonych przywilejów, jak to miało miejsce np. przy domaganiu się niczym nieuzasadnionego udziału górników w zyskach kopalni.

Zasygnalizowanie interesów określonych grup nacisku przy omawianiu sektora wiedzy nie jest przypadkowe. Jak pisał T. Kowalik: „Za rolnictwem stoi potężne lobby chłopskie; za wymiarem sprawiedliwości – ci, którzy musieli wynająć około dwustu tysięcy prywatnych strażników i budują coraz wyższe ogrodzenia swoich willi; zaopatrzone w najnowsze urządzenia alarmowe, za obroną narodową – ponad dwustutysięczna armia. A za nauką? Słowa, i tylko słowa” [Kowalik, 1998, s. 110]. Opinia ta, wypowiedziana prawie dwadzieścia lat temu, niestety nadal jest aktualna. Ponadto na sferę intelektualną polskiej gospodarki istotny wpływ miał marksistowsko-stalinowski paradygmat, że „sfera produkcyjna wypracowuje pieniądze dla sfery nieprodukcyjnej: dla służby zdrowia, szkolnictwa ...” (cyt za: [Domański, 1998, s. 73]). W tym kontekście trudno nie przyznać racji T. Kowalikowi, który twierdził, że „spustoszenia, jakich dokonał (sowietyzm) w społeczeństwie są trudne do naprawienia i będą

stanowiły poważną przeszkodę na drodze do budowy nowego porządku, który po nim nastąpi” [Kowalik, 1998, s. 115]. Wspomniany paradygmat kształtuje politykę gospodarczą naszego kraju właściwie jeszcze do dziś, o czym świadczy spadająca w naszym kraju tendencja udziału wydatków na naukę w PKB.

Wzrostu nakładów na naukę oraz ożywienia innowacyjnego w Polsce nie spowodowały również korporacje zagraniczne, co do których oczekiwano, że w miarę ich zaangażowania inwestycyjnego w Polsce pojawią się tzw. bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które spowodują podniesienie poziomu technicznego, technologicznego i organizacyjnego naszej gospodarki.

## 6. Własne i obce zasoby intelektualne

Dwuznaczne skutki transferu wiedzy za pośrednictwem inwestycji zagranicznych skłaniają do refleksji nad alternatywą: generować własną wiedzę czy kupować ją za granicą. Z ekonomicznego punktu widzenia sprawa jest prosta – wybieramy ten wariant, który jest tańszy. Jednak w rzeczywistości gospodarczej obok kryteriów ekonomicznych często ważniejsze okazują się kryteria związane z obronnością kraju, zdrowotnością społeczeństwa czy konkurencyjnością gospodarki. Śledząc polską politykę naukowo-techniczną, trudno się oprzeć wrażeniu, że kryteria te nie są bynajmniej kluczowe przy wyznaczaniu kierunków tej polityki. Jako przykład można przytoczyć oficjalnie przyjętą w naszym kraju opcję umiędzynarodowienia polskiej nauki.

Umiędzynarodowienie nauki to przede wszystkim międzynarodowa wymiana myśli, wyników badań i szeroko rozumianego dorobku naukowego. Zagranica będzie sięgać do tego dorobku wtedy, gdy będzie on zawierał wartościowe wyniki badawcze. Dlatego punktem wyjścia do oceny umiędzynarodowienia polskiej nauki powinna być rzetelna ocena tego dorobku. Bez tego będziemy mieć do czynienia z naukową dulszczyzną, dla której cytaty w literaturze zagranicznej nobilitują naukowe opracowania same przez się.

Świadomość i właściwa ocena polskiego dorobku naukowego (i nie tylko naukowego) jest trudna do przecenienia. W sytuacji bowiem, gdy nie potrafimy odpowiednio ocenić i docenić własnych zasobów intelektualnych, a potem odpowiednio ich artykułować, zasoby te są przechwytywane przez innych. Dotyczy to zresztą nie tylko nauki i gospodarki, ale również sfery polityki. Dla przykładu, jeśli przełom solidarnościowy potraktować jako polityczne otwarcie Polski na świat, to włączenie nauki i wiedzy do naszej gospodarki należałoby widzieć jako praktyczną kontynuację tego otwarcia. Proces ten jednak w polskiej gospodarce następuje wyjątkowo

opornie. Dlatego mamy do czynienia z próbami przechwycenia naszego dorobku przez innych. Można to było zaobserwować w przemówieniu wygłoszonym przez byłego kanclerza Niemiec Helmuta Kohla z okazji dziesiątej rocznicy zburzenia Muru Berlińskiego. Z przemówienia tego można było wyciągnąć wniosek, że procesy transformacji ustrojowej w Europie Środkowej, zapoczątkowanej przecież w Polsce w latach 80. i 90., rozpoczęły się dopiero przed i w trakcie burzenia wspomnianego muru, dokonanego oczywiście w NRD i przez obywateli NRD. Tymczasem rzeczywisty udział obywateli NRD w tej transformacji sprowadził się do ucieczki tychże do różnych ambasad w Europie, w tym również do ambasad polskich. We wspomnianym przemówieniu o Polsce i „Solidarności” nie znalazło się ani słowo. Może dlatego, że naruszałoby to niemieckie stereotypy na temat Polski, Polaków, „polnische Wirtschaft” itp. Nawiasem mówiąc, trudno się oprzeć wrażeniu, że te i inne wyobrażenia o Polsce są w Niemczech świadomie podtrzymywane.

Znaczenie zaniżonej oceny polskich zasobów intelektualnych na rynku międzynarodowym nie jest bynajmniej problemem błahym. Rzutuje ono bowiem na wyobrażenia o Polsce i jej tożsamości naukowej i gospodarczej, co bezpośrednio przekłada się na jakość transakcji z otoczeniem międzynarodowym, podejmowanych przedsięwzięć kooperacyjnych, handlowych itp.

W podsumowaniu wypada podkreślić, że znaczenie polskiej nauki i jej udział w międzynarodowym rynku nauki są pochodną jej poziomu, a ten jest rezultatem odpowiednio finansowanych i rzetelnie prowadzonych badań. Bez spełnienia tych warunków umiędzynarodowienie jest wykwitem biurokratycznego podejścia do oceny rozwoju nauki.

## 7. Polityka zaniechań

Z powyższych rozważań – jeśli chodzi o sferę B+R – wyłania się swego rodzaju polityka zaniechań, która niestety trwa już kilkanaście lat. Żeby nie być gołosłownym, przytoczymy notatkę (synteza wygłoszonych referatów i dyskusji) z posiedzenia byłej Rady Społeczno-Gospodarczej przy Prezisie Rady Ministrów poświęconego tematowi: „Edukacja wobec wyzwań społeczno-gospodarczych Polski” z dnia 14.11.2003 r. Warto podkreślić, że posiedzenie to odbyło się przed piętnastu laty, jednak wszystkie poruszone tam problemy są nadal aktualne.

Główną myślą przewodnią odbytego posiedzenia była teza, że konkurencyjność polskiej gospodarki wymaga uruchomienia kapitału intelektualnego, jako głównego rezerwuaru przewag konkurencyjnych współczesnej gospodarki światowej. Uczestnicy dyskusji zwracali uwagę, że tak postawiony problem nie jest nowy, jednak dotychczasowa praktyka

jego rozwiązywania jest nieporadna i – wbrew werbalnym deklaracjom – jego realizacja nie znajduje się bynajmniej na czele priorytetów polityki społeczno-gospodarczej państwa. Wskazują na to poniższe spostrzeżenia:

- wyniki nauczania polskich uczniów (mierzone stopniem zrozumienia tekstów) są wyraźnie niższe niż wyniki osiągnięte przez uczniów większości krajów UE oraz Stanów Zjednoczonych (lepsze wyniki powyżej średniej osiągnęli tylko uczniowie liceów ogólnokształcących),
- nakłady na badania i rozwój oraz edukację w naszym kraju pozostają daleko w tyle za odpowiadającymi im nakładami liczących się krajów świata,
- pod względem ilości publikacji naukowych na milion mieszkańców pozostajemy na jednym z ostatnich miejsc w Europie, podobnie pod względem ilości patentów,
- udział eksportu wyrobów high-tech w eksporcie ogółem w Polsce jest bardzo niski, nawet w porównaniu do byłych krajów socjalistycznych (Słowacja, Węgry, Czechy),
- bezrobocie wśród młodzieży sięga niepokojących rozmiarów,
- daje się zauważyć rosnące uzależnienie od obcej myśli technicznej.

Ponieważ przytoczone spostrzeżenia (oraz inne charakterystyki dotyczące omawianego zjawiska) nie zmieniają się od dłuższego czasu, Rada sformułowała wnioski, że dla osiągnięcia przełomu w zakresie dynamizacji procesu tworzenia i dyfuzji kapitału intelektualnego w polskiej gospodarce konieczne jest zerwanie z paradygmatem zakładającym, że nakłady na naukę i oświatę oraz B+R są obciążającymi budżet wydatkami konsumpcyjnymi, nie zaś nakładami o charakterze bezpośrednio rozwojowym. Niestety postulat ten jest aktualny do dziś.

Ponadto w sprawozdaniu z posiedzenia Rady m.in. znalazły się wnioski:

- roszczeniowe postawy wielu grup społecznych uniemożliwiają rozszerzenie portfela inwestycji rozwojowych, w tym inwestycji w edukację i badania, przez co inwestuje się „w przeszłość”, a nie „w przyszłość”,
- małe zaangażowanie polskiego przemysłu w finansowanie B+R w stosunku do tendencji światowych (w tamtym czasie polski przemysł sfinansował 35,8% ogółu wydatków na B+R, podczas gdy wskaźnik ten w UE wyniósł 65,6%),
- technologiczne uzależnianie się polskiej gospodarki od obcych technologii i know-how. W dodatku bezpośrednio inwestycje zagraniczne w Polsce nie są lokowane w dziedzinach high-tech, które są jednym z głównych źródeł kreowania przewag konkurencyjnych,

- według zgodnej opinii uczestników posiedzenia tworzenie kapitału intelektualnego w Polsce cechuje brak kompleksowości, brak wewnętrznego współdziałania instytucjonalnego oraz współdziałania z instytucjami zewnętrznym (głównie z przemysłem) oraz
- zauważalny jest wyraźny brak ciągłości działania kolejnych ekip politycznych.

Nie trzeba być specjalistą, by zauważyć, że przytoczone charakterystyki kształtowania polskiego kapitału intelektualnego – wprawdzie w różnym stopniu – są aktualne do dziś. Dla przykładu obecnie rządząca ekipa polityczna nie tylko nie współdziała z ekipą poprzednią, ale najwyraźniej się od niej dystansuje. Być może jest to uzasadnione emocjonalnie, jednak na pewno jest szkodliwe dla życia społeczno-gospodarczego.

## **8. Wizja rozwoju**

Mówiąc o ocenie sukcesu w gospodarce, wypada podjąć problem wizji rozwoju; innymi słowy, odpowiedzieć na pytanie: dokąd zmierzamy i dokąd chcemy zmierzać? Wizja rozwoju jest zagadnieniem wyjątkowo złożonym, dlatego ograniczymy się jedynie do skomentowania zamierzeń rozwojowych obecnego rządu. Jako płaszczyznę odniesienia przyjęto tzw. program Morawieckiego. Jest to obszerny dokument, którego całościowa ocena wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Zasygnalizujemy jedynie jego priorytety, a ściślej priorytetowe branże (produkty) wskazane w tym dokumencie. Są nimi:

1. Ekobudownictwo.
2. Elektronika profesjonalna.
3. Odzysk materiałów i surowców.
4. Oprogramowanie specjalistyczne.
5. Rozwiązania lotniczo-kosmiczne.
6. Systemy militarne.
7. Systemy wydobywcze.
8. Środki transportu zbiorowego.
9. Urządzenia medyczne i telemedycyna.
10. Żywność wysokiej jakości.

Lista wskazanych priorytetów budzi pewne zdziwienie. Jeśli bowiem pominiemy żywność, systemy wydobywcze i w pewnych zakresach oprogramowanie specjalistyczne, pozostałe obszary specjalizacji wymagają nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych i systemowych, które nie są dostępne bez zaawansowanego rozwoju nauki, edukacji i technologii. Niestety, w tych obszarach polska gospodarka pozostaje daleko w tyle. Wprawdzie w programie gospodarczym Mateusza Morawieckiego – zapowiadany już z pozycji premiera rządu – znajduje



się reforma szkolnictwa wyższego, jednak wśród priorytetów jego rządu trudno dostrzec rozwój nauki i procesów innowacyjnych, a węgiel nadal traktowany jest jako podstawa gospodarki. Natomiast rozwój alternatywnych źródeł energii (ekobudownictwo, odzysk materiałów) jest przewidziany tam „gdzie przyniesie to Polakom korzyść, a nie koszty”. [Solidarność... 2017]. Rzecz jednak w tym, że na obecnym etapie rozwoju technologii pozyskiwania alternatywnych źródeł energii technologie te bardziej generują koszty niż korzyści. Należy tu ponadto dodać, że węgiel, jako naturalny zasób gospodarczy Polski, nam nie „ucieknie”, a szanse rozwojowe raczej tak. Te jednak zależą głównie od nakładów na naukę i technikę. Tak więc kończąc, wypada ponowić pytanie: dokąd zmierzamy?

## Zakończenie

W życiu codziennym, a często i w rozważaniach naukowych, pojęciu „sukces” nadajemy bardzo wąskie znaczenie – jako znaczący postęp w drodze do założonego celu. Złożoność i dynamika współczesnego świata sprawiają jednak, że każde nasze działanie musimy oceniać w szerszych kontekstach rozwoju. W artykule zwrócono uwagę na te wymiary, które są coraz bardziej znaczące i niestety często pomijane. Należą do nich w szczególności: współczesna zmiana podejścia do wiedzy, globalizacja i rosnąca rola przemysłu w ustalaniu kierunków rozwoju, umiędzynarodowienie wiedzy i w tym kontekście potrzeba ochrony własnych zasobów intelektualnych. Te, jak i inne przesłanki rozwoju współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego wymagają wypracowania odpowiednich przedsięwzięć rozwojowych i uwzględnienia ich polityce gospodarczej i naukowo-technicznej naszego kraju. Niestety, jest to słaba strona kreowania kierunków rozwoju naszego kraju. Dotyczy to w szczególności zaniechań w rozwoju nauki i techniki. W polityce gospodarczej naszego kraju nadal znaczący wpływ mają tradycyjne sektory gospodarcze (np. górnictwo), co przesądza o niskich nakładach na naukę i edukację. Tymczasem w tych dziedzinach tkwią siły motoryczne współczesnego rozwoju gospodarczego. W naszym kraju jednak – na co zwrócono uwagę – mamy do czynienia ze słabością sił społecznych (*lobbys*), które są zainteresowane rozwojem innowacyjnych dziedzin gospodarki.

## Literatura

- Auleytner J. (2013), *Pożytki futurologii XXI*, w: *Paradoksy Futurologii roku 2050*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 2, Warszawa.
- Bled J.P. (2013), *Bismarck, Żelazny kanclerz*, Muza, Warszawa.
- Burzyński W. (2011), *Kierunek – AD 2050: próba strategicznego spojrzenia na przestrzeń Polski*, w: *Polska myśl strategiczna – na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, nr 2, Warszawa.

- Henzler M. (2012), *Ile kosztuje państwo?* „Polityka”, nr 16, 18.04–24.04.
- Kowalik T. (1998), *Systemowe bariery dla kapitału ludzkiego (Uwagi dla Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej)*, w: *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, Raport nr 27, Warszawa.
- Małe i średnie firmy chcą jasnych reguł gry* (2011), „Dziennik Gazeta Prawna” z 12.12.
- Merkel W., Bühlmann M. (2011), *Die Vermessung freier Gesellschaften. Das Demokratiebarometer bietet ein differenziertes „Bild“*, WZB Mitteilungen, März.
- Solidarność, rozwój i premier Morawiecki* (2017), „Rzeczpospolita” z 13.12.
- Thaden R. (2012), *Czym były Prusy*, w: *Prusy; wzlot i upadek*, Dodatek do „Polityki”, wydanie specjalne nr 3.
- Wojna Hitlera żywiła Niemcy* (2013), wywiad z niemieckim profesorem Gótzem Alym, *Historia*, „Do Rzeczy”, grudzień, nr 10.

## Streszczenie

W artykule podjęto problem oceny sukcesu w gospodarce, dokonywanego i ocenianego w różnych płaszczyznach: globalnej (rewolucja naukowo-techniczna i gospodarka oparta na wiedzy), regionalnej oraz politycznej (państwo i demokracja). Ponieważ we współczesnym świecie sukces gospodarczy wymaga odpowiedniej wiedzy, podjęto problem zarządzania wiedzą oraz problem interesariuszy funkcjonujących w sektorze wiedzy. Artykuł kończą omówienie zaniechań w polskiej polityce naukowo-technicznej oraz wskazanie na brak klarownej wizji rozwoju naszego kraju.

## Słowa kluczowe

gospodarka wiedzy, nauka, technika, interesariusze, polityka naukowo-techniczna, wizja rozwoju, zaniechanie

## Macroeconomic background of business success (Summary)

The article describes the problem of assessing success in the economy, carried out and evaluated in various areas: global (scientific and technical revolution and knowledge based economy), regional and political (state and democracy). Because in the modern world economic success requires appropriate knowledge, the problem of knowledge management and the problem of stakeholders operating in the knowledge sector have been analyzed. The article ends with a discussion of abandonments in Polish science and technology policy and an indication of the lack of a clear vision of our country's development.

## Keywords

knowledge based economy, science, technics, stakeholders, science and technology policy, vision of development, abandonment

Katarzyna Plebańczyk\*

## **Pierwszy sukces i co dalej? Perspektywa kształtowania się organizacji na przykładzie rynku kultury**

### **Wstęp**

Tworzeniu nowej firmy towarzyszą różne motywacje – pomysł, chęć rozwijania własnych pasji, wykorzystania własnych umiejętności i kompetencji, czasem chęć odejścia z miejsca, w którym się ktoś znajduje, niezadowolone z dotychczasowych osiągnięć. Nie zawsze twórcy nowych firm są przygotowani do tego, by zmierzyć się z własnym sukcesem, a w konsekwencji z problemami zarządzania. W wielu wypadkach uczą się na własnych błędach, czasem doksztalają na kursach czy studiach. Nowe przedsiębiorstwa podejmują działania, realizują projekty i dopiero gdy osiągną pierwsze sukcesy, pojawiają się pytania o wartości, standardy, kulturę organizacyjną czy o wizję rozwoju przedsiębiorstwa. Większość małych i średnich przedsiębiorstw działa w oparciu o niesformalizowane zasady. Można wśród nich wyróżnić:

- małe przedsiębiorstwa powołane do życia w celu zdobycia zatrudnienia (zakładane przez osoby zagrożone utratą pracy lub bezrobotne),
- przedsiębiorstwa powołane w celu osiągnięcia niezależności, satysfakcji z pracy na swoim (często bez oczekiwania wyższych dochodów),
- przedsiębiorstwa wysoko dochodowe powstające przez zajęcie niszy rynkowej lub dzięki istnieniu barier wejścia,
- przedsiębiorstwa szybko rosnące, usytuowane na rynkach szybko rosnących [Piasecki, 1996].

Do powyższego zestawienia należałoby dodać takie przedsiębiorstwa, które powstają jako przeniesienie realizowanych działań społecznych na formalne struktury, często tylko dlatego, że nieustrukturalizowana działalność nie ma możliwości dialogu z administracją publiczną i nie może zdobywać dodatkowych środków finansowych.

Kultura organizacyjna jest przedmiotem badań w socjologii, psychologii, zarządzaniu, co przekłada się na szereg opracowań odnoszących się do jej różnych aspektów. Punktem odniesienia stały się rozważania Geerta

---

\* Dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, katarzyna.plebanczyk@uj.edu.pl

Hofstede, który zaproponował spojrzenie na kulturę organizacyjną jako jednego z poziomów zaprogramowania umysłowego jednostki [Hofstede i inni, 2011], czy Edgara Scheina, według którego jest ona wzorem podstawowych założeń, które dana grupa odkryła, wymyśliła lub rozwinęła podczas konfrontacji z własnymi problemami wewnętrznymi bądź problemami otoczenia [Schein, 2010]. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wyodrębnione przez Scheina są podstawą także współczesnego badania organizacji.

Przedmiotem mojego zainteresowania w niniejszym tekście jest tworzenie się tożsamości przedsiębiorstwa, jako jednego z czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wpływającego na wartości organizacyjne i standardy zachowania, wątku rozwijanego przez m.in. Łukasza Sułkowskiego [Sułkowski, 2008; 2011; 2013], czy skupiającą się na wartościach Barbarę Fryzeł [Fryzeł, 2004]. Wybrane do analizy organizacje, działające w szeroko rozumianym sektorze kultury, osiągnęły jakiś sukces, zaczęły się rozwijać i kształtować struktury organizacyjne. Są w stanie z perspektywy czasu opowiedzieć o dochodzeniu do etapu, w którym znajdują się obecnie. Przyjęłam tezę, która mówi o tym, że osiągany przez młode przedsiębiorstwa sukces rynkowy oznacza często kryzys zarządzania, a w efekcie następującą po nim refleksję i podejmowanie prób świadomego budowania firmy i kształtowania jej tożsamości.

Głównym celem jest uchwycenie momentu, w którym zaczyna się kształtować kultura organizacyjna, i towarzyszących temu zjawisk. Wybór został ograniczony do trzech podstawowych tematów:

1. Określanie celów – gdzie pokazane zostały różne cele, które wybrane organizacje stawiają przed sobą, ale również i te, które dodatkowo wybrzmiewały w trakcie prowadzenia wywiadów.
2. Organizacje i ich wartości – to krótkie rozważania na temat wartości osobniczych i organizacyjnych oraz ich mieszania się w kontekście wzrostu i rozwoju organizacji.
3. Sukces czy kryzys? – te dwa wątki są analizowane zarówno z perspektywy osiągnięć na rynku, w branży, w której działają organizacje, jak i w kontekście kształtowania się tożsamości organizacji.

Do analizy, opartej na studiach przypadków – przeprowadzonych wywiadach, analizie materiałów zastanych, obserwacji, obserwacji uczestniczącej i własnym doświadczeniu, zostały wykorzystane przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe. Część organizacji wolała pozostać anonimowa, w związku z tym zostały opisane w sposób zaprezentowany poniżej:

1. Organizacja A – spółka komandytowa, wcześniej 3 jednoosobowe działalności gospodarcze i 1 spółka z o.o., 4 wspólników, 4 pracowników, branża: architektura, biuro projektowe, działa na rynku od 2010 r., ma siedzibę w dużym mieście pow. 500 tys. mieszkańców.

2. Organizacja B – fundacja, 15 pracowników, poza tym wolontariusze, branża: edukacja pozaszkolna, prowadzi uniwersytet dziecięcy, programy wspierające edukację szkolną i rozwój nauczycieli, programy rozwijające wolontariat i inne powiązane, powstała w 2007 r., ma 3 ośrodki w dużych miastach uniwersyteckich pow. 500 tys. mieszkańców i 1 w średnim, pow. 200 tys. mieszkańców.
3. Organizacja C – publiczna instytucja kultury, multimedialna filia miejskiej biblioteki publicznej, organizatorem jest dla niej gmina miejsko-wiejska powyżej 40 tys. mieszkańców, ma siedzibę w mieście ok. 30 tys. mieszkańców, zatrudnionych 6 osób, w tym 1 kierownik i 5 instruktorów, branża: edukacja pozaszkolna kulturalna, artystyczna, rozwijanie kompetencji multimedialnych, powstała w 2012 r.
4. Organizacja D – jednoosobowa działalność gospodarcza, 1 właściciel, branża: edukacja kulturalna i artystyczna dzieci, młodzieży, dorosłych prowadzona przez właściciela i współpracowników zatrudnianych na umowy, działa w dużym mieście pow. 500 tys. mieszkańców.
5. Organizacja E – stowarzyszenie, działa na rynku pozaszkolnej edukacji kulturalnej i artystycznej na wsi o liczbie ok. 2 tys. mieszkańców, w okolicy dużego miasta pow. 500 tys. mieszkańców i w gminie podmiejskiej pow. 20 tys. mieszkańców, działa na mocy umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, od 2009 r., prowadzi dom kultury.
6. Organizacja F – fundacja, powstała z potrzeby sformalizowania działań grupy nieformalnej i aby móc występować jako partner w negocjacjach z samorządem, formalnie działa od 2016 r., powołana przez 2 osoby, skupia wokół siebie grupę aktywistów działających na rzecz poprawy warunków i jakości spędzania czasu wolnego w przestrzeni miejskiej.

## 1. Określanie celów

Cele prowadzenia przedsiębiorstwa mogą być różnorako zdefiniowane. Na ogół pierwszym z wymienianych jest cel ekonomiczny, rozumiany jako osiąganie maksymalnych korzyści finansowych i częściej utożsamiany z prowadzeniem działalności gospodarczej. Jest to podejście charakterystyczne dla Organizacji A, której działalność, jak twierdzą właściciele, jest najbardziej powiązana z rynkiem, warunkowana popytem i podażą, koniunkturą oraz wysoką konkurencyjnością w branży.

Zwykle sądzi się, że organizacje działające w sektorze kultury nie robią tego dla zysku. Moi rozmówcy poniekąd potwierdzają to podejście, ich cele główne, zarówno na początku, jak i po jakimś czasie funkcjonowania na rynku, nie zmieniły się, ale bynajmniej nie oznacza to, że pieniądze są

im obojętne. Aspekt ekonomiczny oznacza tu głównie bezpieczeństwo finansowe, ale i poszczególne organizacje różnią się od siebie. W większości analizowanych przypadków zyski ekonomiczne są zabezpieczeniem finansowym, choć również, jak dla organizacji A czy D, są gwarancją utrzymania się na rynku. Firma D prowadzi swoją pozaszkolną działalność edukacyjną w wynajętym lokalu, w centrum miasta, gdzie codziennie przewijają się po kilkudziesięciu uczestników najróżniejszych zajęć. Mimo wypromowania miejsca i atrakcyjnej oferty okazało się, że pierwotny zamysł polegający na utrzymaniu się z opłat indywidualnych za zajęcia, nie wystarcza. Właścicielka w ostatnich latach zaczęła nawiązywać bliższe kontakty ze szkołami i przedszkolami, organizując zajęcia dla grup zorganizowanych i z konieczności zmieniając nieco formułę. Jak sama twierdzi, przeszła od realizowania pasji (w edukacji artystycznej i kulturalnej pozaszkolnej), za cel główny stawiając dziś sobie utrzymanie firmy i marki.

Najmłodsza z analizowanych, Organizacja F, której formalne istnienie jest stosunkowo świeże (od 2016 r.), skupia wokół siebie aktywistów społecznych. Została założona, aby oddolne inicjatywy społeczne zaczęły być poważnie traktowane przez władze samorządowe, walczyła o utworzenie parku na terenie intensywnie zabudowywanym przez developerów i z miastem, chcących wybudować wielki parking na istniejących tam, choć zaniedbanych, terenach zielonych. Organizacja osiągnęła sukces, udało się doprowadzić do wydania zgody na powstanie parku, ale praca w fundacji nie jest dla jej twórców podstawowym miejscem pracy. Aktualnie koncentruje się głównie na organizowaniu licznych wydarzeń na terenie przyszłego parku, ciesząc się z osiągniętego sukcesu. Póki co aktywistów więcej łączy niż dzieli, wyznaczyli sobie nowe cele do osiągnięcia – udowodnienie wszystkim, że decyzja władz miasta była słuszna oraz integrowanie i aktywizowanie społeczności poprzez działania wypełniające czas wolny mieszkańców w kreatywny sposób, przyjazny środowisku i działaniom obywatelskim.

Środki publiczne z kolei pozwoliły na utworzenie Organizacji C. Jej celem stało się rozwijanie kompetencji multimedialnych mieszkańców, co trafiło na bardzo podatny grunt. Szybko wyposażono placówkę, wymyślono różne zajęcia, które bynajmniej nie ograniczają się do umiejętności obsługi komputera i bezpiecznego surfowania po Internecie. Mamy tu naukę rysunku, zajęcia muzyczne, komponowanie, programowanie w oparciu o konstruowanie z klocków i wiele innych. Organizacja C to bardzo młody zespół, który osiągnął wielki sukces, na co zapewne wpływa również fakt, że prowadzone tu zajęcia są bezpłatne. Chętnych jest wielu, zespół przez kilka lat się dotarł i zaczyna myśleć o zmianie statusu formalnoprawnego. Obecna formuła (jako filia miejskiej biblioteki) zaczyna ich uwierać, myślą o usamodzielnieniu się.

Dla większości analizowanych przypadków ważne jest bezpieczeństwo finansowe, czasem cele społeczne, ale chyba przede wszystkim realizowanie własnych pasji. Organizacja E, zanim osiągnęła sukces i podpisała umowę na prowadzenie domu kultury, w sposób niesformalizowany i poprzez współpracę jej twórców prowadziła liczne działania animacyjne i kulturalne na terenie gminy. Nie bez znaczenia jest tu charakter tej gminy i to, że jest po części sypialnią dla dużego miasta. Oznacza to wprost, że spora część jej mieszkańców pracuje w dużym mieście, posyła tam dzieci do szkoły i dopiero wieczorami wraca do siebie. Organizacja E za cel najważniejszy uznała stworzenie miejsca, gdzie każdy będzie się dobrze czuł i chciał przyjść, gdzie nie będzie zamkniętych drzwi i będzie panowała duża swoboda i zaufanie do odbiorców. Obecna, niemalże domowa atmosfera, jest niewątpliwie zasługą osobowości twórców Organizacji E, którzy zarazili swoim entuzjazmem nie tylko najbliższych mieszkańców, ale i tych, którzy dojeżdżają tam z daleka.

Organizacja B myśli o rozwoju, ale jednocześnie stara się pozostać wierna celom postawionym sobie na początku działalności. Została założona przez trzy kobiety, z których jedna wniosła kapitał i została formalnym fundatorem. Kobiety, które postanowiły porzucić poprzednią pracę (w większości korporacje, jedna była audytorem), miały pewne doświadczenie w biznesie (własne, obserwowane) i dzieci w wieku szkolnym. Wymyślając sobie nowy sposób na życie, utworzyły fundację – uniwersytet dziecięcy, na wzór obserwowany w innych krajach Europy. Organizacja swoje cele formułuje przede wszystkim w kontekście szerokiego komunikowania nauki, pomagania w odkrywaniu przez dzieci ich własnych zainteresowań, wspieraniu zawodowym nauczycieli, by szkoła była miejscem fascynujących spotkań z nauką i pozwalała na jak największe doświadczanie. W rozmowie, gdzieś jakby po drodze, mimochodem, pojawia się inny cel – uczenie się współpracy, który jest lekcją wyniesioną z kryzysu, gdy formalna fundatorka, poczuwszy pewien przesyt, zaczęła szukać nowych form realizowania swoich pasji. Wierność podstawowym celom pozwoliła Organizacji B przetrwać, mimo że ich drogi z fundatorką się rozeszły.

Wydaje się, że najważniejszym celem dla wszystkich omawianych przypadków jest chęć realizowania pasji i zainteresowań przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa finansowego. Organizacje, które już działają na rynku kilka lat, chciałyby utrzymywać się ze swojej pracy i nie szukać dodatkowych pieniędzy – tego etapu nie osiągnęła jeszcze najmłodsza z wybranych organizacji, która jest dopiero na początku drogi. Ten przypadek jest swoistym lustrem dla pozostałych, pokazuje co było dla większości z nich najważniejsze na początku drogi i w jaki sposób następowała ewolucja myślenia.

## 2. Organizacje i ich wartości

System wartości i zachowania organizacyjne są integralną częścią kultury każdego przedsiębiorstwa. Kultura organizacji zawiera uniwersalne zasady, dzięki którym rozwija się komunikacja i tworzy tożsamość, która w stabilnych warunkach pozostaje względnie stała. Geert Hofstede twierdził, że ludzie przychodzą do organizacji z wartościami już ukształtowanymi i prezentują „skłonności do dokonywania określonego wyboru” [Hofstede i inni, 2011, s. 24]. Stają się one częścią kultury organizacyjnej, wspierają założone cele. Większość badanych organizacji na początku działalności określiła bądź przeniosła z innych doświadczeń zarówno osobisty, jak i organizacyjny system wartości, ale z czasem okazywało się, że wyobrażenia nie zawsze pokrywały się z rzeczywistością, czy zmieniały się pod wpływem czynników zewnętrznych. Barbara Fryzeł użyła tu pojęcia wartości organizacyjnych oraz osobniczych, wyróżniając trzy systemy: wartości wyłącznie organizacyjne, wartości wyłącznie osobnicze oraz wartości wspólne, czyli połączone organizacyjne i osobnicze [Fryzeł, 2004]. Organizacje A, B, D i E zostały utworzone przez ludzi mających już doświadczenie w rozumieniu pracy zawodowej w danej branży, bądź znajomości podstawowych zasad zarządzania firmą. Zebrani w danym miejscu ludzie przekazywali wyznawane przez nich wartości, ale także wyróżnione przez Sheina artefakty, normy i podstawowe założenia, kolejnym pracownikom i współpracownikom, w sposób odruchowy i niesformalizowany. W Organizacji A, łączącej wspólników na bazie wspólnych i uzupełniających się kompetencji oraz relacji towarzyskich, było to ustalenie, że wszyscy pracują na rzecz wszystkich i że wspólnicy dzielą się po równo zarówno pracą, jak i zyskami. Przyjęta na starcie formuła organizacyjna (3 jednoosobowe działalności gospodarcze i spółka z o.o. założona przez jednego ze wspólników) była oparta na dużym zaufaniu i w niewielkim stopniu kontrolowana. Nie sprawdziła się w czasie kryzysu na rynku, gdy firma nie miała zleceń, ale za to przetrwała w postaci legend i kultowych opowieści, które przydały się, gdy firma ponownie zaczęła być rentowna i zatrudniała kolejnych pracowników. Organizacja D zaczynała jako firma prowadzona przez 2 wspólniczki, które porozumiały się na bazie wspólnych pasji, umiejętności i uzupełniały w zakresie kompetencji. Dla obu było to drugie miejsce pracy, z czasem okazało się, że jedna z nich nie jest w stanie połączyć obu działalności i przekazała swoje udziały, razem z rozpoznawalną marką koleżance. Mimo tego część zasad, takich jak otwartość na dialog z klientami, wartości, jakimi firma kieruje się, pracując z dziećmi i młodzieżą i sposób zdobywania właściwych współpracowników, została w firmie. Organizacja B jeszcze przed rozstaniem z fundatorką musiała przejść od opierania się na systemie wartości osobniczych, do świadomego włączenia



do działalności wartości organizacyjnych, co wynikało przede wszystkim ze wzrostu (dziś jest to 15 osób) oraz chęci rozwoju. Mimo tego, że styl zarządzania można tu nazwać partycypacyjnym, to jednak pracownicy są dobierani pod kątem podobnego myślenia i woli zaangażowania. Fundacja jest w drodze demokratycznego poszukiwania wartości, które odzwierciedlają także preferencje grup pracowniczych, ale zarząd bardzo pilnuje, aby były one zgodne z określonymi, ustalonymi na początku celami.

Wspólne budowanie wartości, a w efekcie tożsamości, charakteryzuje Organizację C. Biblioteka publiczna, tworząc swoją multimedialną filię, powołała jej kierownika, powierzając mu stworzenie zespołu. Zgłosili się ludzie młodzi, pełni zapału, ale niezbyt kompetentni w kontekście pracy z dziećmi czy nastolatkami. Nikt od nich nie wymagał takich umiejętności, zostali rzućeni na głęboką wodę, nie każdy podołał zadaniom. Po 6 latach została grupa 5 osób, które wnosząc swoje wartości osobnicze, zaczynają łączyć je z organizacyjnymi.

Analizowane przypadki pokazują nie tylko ewolucję, ale chyba przede wszystkim fakt, że rozdzielenie wartości osobniczych od organizacyjnych jest niezwykle trudne na poziomie zarówno kształtujących się, jak i już funkcjonujących organizacji. Dopiero w momencie wzrostu, zwłaszcza osobowego, organizacje zastanawiają się nad tym, jakimi wartościami się kierują jako firma. Często przyczynia się do tego sytuacja kryzysowa, w tym także osiągnięty sukces.

### **3. Sukces czy kryzys? W stronę kształtowania się tożsamości**

W każdej firmie identyfikacja wartości i tworzenie kultury organizacyjnej wygląda inaczej, ale tak naprawdę, jak pisał Łukasz Sułkowski: „w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji, tworzy się właściwa tożsamość organizacji” [Sułkowski, 2008, s. 17]. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by „efekt tych poszukiwań stanowiący owoc zbiorowego konsensu dotyczącego: wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego, uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej” [za: Sułkowski, 2008, s. 17].

To w sytuacjach kryzysu kształtują się zasady i normy, choć samo pojęcie kryzysu może być tu rozumiane wieloznacznie. W większości badanych organizacji kryzys pojawiał się nie tylko w rozumieniu gorszej koniunktury, ale przede wszystkim w kontekście osiąganego sukcesu. Organizacja B zaczęła być rozpoznawana. Sam pomysł na prowadzenie uniwersytetu dziecięcego był nowy na gruncie polskim, założycielki opowiadają, że najtrudniej było zacząć i znaleźć pierwszych wykładowców,

którzy odważyliby się spotkać z dziećmi. Zainteresowanie rodziców pierwszymi takimi zajęciami znacznie przerosło oczekiwania, co utwierdziło je w przyjętych założeniach. Szybko też okazało się, że jest to nisza zupełnie niezagospodarowana, że rozmawianie o nauce, sztuce, kulturze z dziećmi jest potrzebne, że angażują się i ci, którzy chcą swoją wiedzę przekazać, i rodzice, którzy nie zawsze potrafią odpowiedzieć na pytania stawiane przez dzieci. Mimo więc pierwszych obaw, przyszedł sukces. Z roku na rok fundacja się rozwijała, organizowała w formę coraz bardziej ustrukturalizowaną, dodawała nowe grupy wiekowe (dzieci założycielek też rosły), nowych wykładowców (przecież wielu z nich również ma dzieci), otwierała nowe ośrodki. Zaczęła zatrudniać pracowników. I właśnie wtedy pojawił się pierwszy kryzys, fundatorka stwierdziła, że zrealizowała swój pomysł i chciałaby robić coś więcej, rozwijać fundację w kierunku bardziej międzynarodowym. Pozostałe założycielki nie zgadzały się z proponowaną linią rozwoju, dla nich ważne było utrzymanie statusu, odpowiedzialność wobec tysięcy dzieci i rodziców, które im zaufały. Ostatecznie, po wielu miesiącach wyniszczającego konfliktu, fundatorka odeszła. Organizacja w międzyczasie jednak intensywnie pracowała nad kulturą organizacyjną, nad wypracowywaniem wspólnych wartości, także w kontekście tak wielkiego sukcesu rynkowego. Systematycznie rozwija swoją działalność o nowe formy wspierające edukację szkolną (np. projekty skierowane do nauczycieli, np. scenariusze lekcji i wsparcie w ich przeprowadzaniu, szkolenia dla nauczycieli), kulturalną (współpracę z rynkiem kultury i przygotowywanie oferty dla odbiorców swoich innych działań). Ostatnio uruchomiła program stypendialny polegający na możliwości wpłacania pieniędzy przez osoby fizyczne i prawne w celu ufundowania stypendium dla dziecka albo wolontariusza. Wreszcie, za wzorem zajęć kompetencyjnych przygotowywanych dla dzieci, realizuje programy rozwoju dla własnych pracowników i siebie samych, uważając, że najważniejsze jest, aby wszyscy się dobrze rozumieli i dążyli do tego samego celu.

Organizacja A w ciągu 10 lat istnienia przeżyła wahania koniunktury i kryzys związany z załamaniem się rynku. Po pierwszym dużym zleceniu udało się podpisać kilka mniejszych, nie na darmo wspólnicy mieli już doświadczenie w zawodzie i własne kontakty. Ale nadszedł kryzys w branży. Brak zleceń, trudny czas na rynku, konieczność utrzymania rodzin budziły coraz większą frustrację. Wspólnicy zastanawiali się nawet nad powrotem do pracy etatowej, ale rynek im nie sprzyjał. Niektórzy chałturzyli gdzieś poza firmą, przecież nic ich nie trzymało, a każdy prowadził niezależną działalność. Na całe szczęście po roku zła passa odwróciła się, pojawiły się zlecenia, więcej i więcej. Firma zaczęła się rozwijać, zatrudniła pracowników. Paradoksalnie kryzys związany z gorszą koniunkturą

udało się łatwiej przetrwać niż kolejny, gdy okazało się, że pracy jest tak dużo, że nie da się ogarnąć wszystkich obowiązków. Wspólnicy, po wielu pobocznych dyskusjach, ostatecznie doszli do porozumienia – założyli spółkę komandytową, rozdzielili obowiązki, także kadrowo-księgowo, ustalili priorytety, za najważniejszą uznając zasadę, że wszystkie zyski wkładają do wspólnej kasy, a ewentualne dorabianie na boku nie może odbywać się kosztem firmy.

Schemat kryzysu wartości powtórzył się i w innych przypadkach. Organizacje C, D i E też go doświadczyły. W przypadku C i E wiązał się również z osiągnięciem sukcesu rynkowego i towarzyszącemu mu zmęczeniu, czy wręcz wypaleniu. W przypadku tworzenia domu kultury (Organizacja E) zapał do pracy jest mniejszy niż na początku, ciągle dbanie o wizerunek miejsca przyjaznego każdemu na dłuższą metę staje się męczące. Pracujący w fundacji starają się strukturalizować i systematyzować prowadzone zajęcia, porządkować własne życie i zaczynają oddzielać sferę prywatną od zawodowej. Porozumieć się jest im o tyle łatwiej, że pracują prawie cały czas we dwoje. W przypadku budowania od zera pomysłu na multimedialną organizację kulturalną (Organizacja C) zespół zaczyna dostrzegać własne luki kompetencyjne, szuka możliwości ich uzupełniania. Z drugiej strony swoiste upojenie osiągniętym sukcesem na rynku powoduje, że chcą sięgnąć dalej, wyżej. To zresztą napędza ich działania, gdyż w codzienną pracę zaczęła wkradać się rutyna. Organizacja D ma z jednej strony częściowo ustabilizowaną sytuację, choć widać, że część dzieci wraz z nią dorosła i pojawia się konieczność szukania nowych odbiorców działań kulturalnych i artystycznych, czyli bezustannej i intensywnej działalności PR-owej i marketingowej. Z innej strony można tu obserwować zmęczenie czy nawet wypalenie zawodowe, ale właścicielce niezwykle trudno jest oddać komuś innemu choćby część tego, co stworzyła.

Obserwowanie firm w momencie kształtowania się ich tożsamości pokazuje różne drogi. Widać również, że niezależnie od tego, jak długo istnieją na rynku, tożsamość kształtuje się w różnym tempie. Inaczej jest, gdy firma od początku jest budowana przez kilka osób, które muszą uzgadniać kompromisy i coraz bardziej świadomie przedkładać interes firmy nad własny, a inaczej, gdy działalność jest jednoosobowa. Pierwszy kryzys przychodzi, gdy organizacja zaczyna osiągać sukcesy i podobnie jak w przypadku zachowań osobniczych, znacznie łatwiej tu o popełnianie błędów niż wtedy, gdy wszyscy tak samo o ten sukces walczą.

## **Zakończenie**

Istnieje cały szereg problemów napotykanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Wydaje się, że osiągany sukces i towarzyszący mu często

kryzys wartości powodują, że organizacje zaczynają częściej myśleć o tym, co jest dla nich ważne. Badania przeprowadzone w 2009 r. przez PARP pokazują, że przedsiębiorcy rzadko skupiają się na planach długookresowych, zdecydowanie przeważa myślenie krótkookresowe [Orłowski i inni, 2010, s. 45–46]. W perspektywie kształtowania kultury organizacyjnej ważne jest tworzenie zrozumienia dla zadań i wyzwań, które stoją przed zespołami. Ważne jest, aby wiedzieć nie tylko co jest do zrobienia, ale jak podejmowane działania wpływają na współpracowników, w jaki sposób łączą się z celami organizacji, jej strategią i misją. Brak spójności i konsekwencji jest jednym z powodów utraty zaufania wewnątrz firmy, osłabiania więzi między zarządzającymi a pracownikami i wpływa na brak poczucia stabilizacji.

Zaprezentowane przypadki pokazują, ale i potwierdzają regułę, że na początku przedsiębiorstwa są skupione na osiągnięciu sukcesu rynkowego, któremu są podporządkowane wszystkie inne aspekty działalności. Najczęściej dopiero po osiągnięciu jakiegoś etapu rozwoju zaczynają mierzyć się z wartościami, ustalać standardy, świadomie kształtować organizację. Bezpośrednim przyczynkiem do tego może być osiągany sukces, którego naturalną konsekwencją jest rozwój. Wtedy organizacje zaczynają się zastanawiać nad tym, czym on dla nich jest, co chcą osiągnąć jako organizacja, dokąd zmierzają i jakie mają ograniczenia. Ten proces w zasadzie nigdy się nie kończy. Moi respondenci pytani o największy sukces odpowiadali różnie, często trochę w kontekście prowadzonej działalności, że udało im się zrealizować postawione na początku cele, ale po zastanowieniu wszyscy jednogłośnie podkreślali to, że przetrwali. Że mimo sukcesu i kryzysów ciągle są razem. I może to wydaje się najważniejsze.

## Literatura

- Fryzeł B. (2004), *Systemy wartości w przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 12.
- Hofstede G., Hofstede G.A., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Nogalski B. (red.) 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Wyd. TNoiK Bydgoszcz.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.
- Piasecki B. (1996), *Przedsiębiorczość i mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, New York.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, nr 6.

- Sułkowski Ł. (2011), *Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 24.
- Sułkowski Ł. (2013), *The identity of organisation researchers*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 1.

## Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym tekście jest tworzenie się tożsamości przedsiębiorstwa, jako jednego z czynników kształtujących kulturę organizacyjną oraz wpływającego na wartości organizacyjne. Została postawiona teza o tym, że osiągnięty przez młode przedsiębiorstwa sukces rynkowy oznacza często kryzys zarządzania, a w efekcie następującą po nim refleksję i podejmowanie prób świadomego budowania firmy i kształtowania jej tożsamości. Wybrane organizacje, działające w szeroko rozumianym sektorze kultury, osiągnęły jakiś sukces, zaczęły się rozwijać i kształtować struktury organizacyjne. Są w stanie z perspektywy czasu opowiedzieć o sukcesach i porażkach, o dochodzeniu do etapu, w którym znajdują się obecnie. W celu jak najlepszego przedstawienia wyników analizy oraz zaprezentowania materiału empirycznego wywód został ograniczony do trzech tematów: zmienności wyznaczanych na różnych etapach celów, związków między wartościami osobniczymi i organizacyjnymi oraz sukcesów i towarzyszących im kryzysów.

## Słowa kluczowe

rozwój organizacji, kształtowanie tożsamości, kultura organizacyjna, wartościami osobnicze a organizacyjne, kryzys wartości

## First success and what next? Perspective of the formation of the organization on the example of the cultural market (Summary)

The subject of interest in this text is the creation of the enterprise identity as one of the factors shaping the organizational culture and affecting organizational values. The thesis was put forward that the market success achieved by young enterprises often means a crisis of management and, as a result, the following reflection and more conscious building a company and shaping its identity. Selected organizations operating in the broadly understood cultural sector have achieved some success, they have begun to develop and shape organizational structures. They are able to tell about successes and failures, about reaching the stage where they are currently. In order to best present the results of the analysis and present the empirical material, the paper was limited to three themes: variability determined at various stages of goals, relationships between individual and organizational values as well as successes and accompanying them crises.

## Keywords

organization development, shaping of identity, corporate identity, individual and organizational values, crisis of values



Anna Pluszyńska\*

## Finansowe sukcesy publicznych instytucji kultury w kampaniach crowdfundingowych

### Wstęp

Rozwój koncepcji Web 2.0 i związanej z nią kultury partycypacji dość wyraźnie uwydatnił nieefektywność dotychczasowych sposobów pozyskiwania innowacji, zhierarchizowanych form przywództwa czy sztywnych struktur organizacyjnych. Nie dziwi więc zwiększona popularność nowych modeli współpracy, które charakteryzują się otwartością, partnerstwem, chęcią dzielenia się dostępnymi zasobami, w dodatku na globalną skalę. Obszarem, w którym działalność samoorganizującej się społeczności zyskuje na skuteczności, jest m.in. pozyskiwanie funduszy. Crowdfunding, będący formą finansowania różnego rodzaju przedsięwzięć, znajduje zastosowanie nie tylko w sektorze biznesowym, ale także w obszarze kultury.

Celem artykułu jest analiza zrealizowanych kampanii crowdfundingowych inicjowanych przez publiczne instytucje kultury w Polsce. Autorka próbuje odpowiedzieć na pytania, jak często instytucje sięgają po taką formę finansowania projektów, jakiego rodzaju projekty są realizowane przez te instytucje oraz z jakimi sukcesami?

Autorka dokonała przeglądu wszystkich projektów realizowanych na portalu PolakPotrafi.pl i WspieramKulture.pl, wyszczególniła kampanie realizowane przez publiczne instytucje kultury, a następnie dokonała analizy wybranych projektów, oceniając ich skuteczność.

### 1. Istota crowdfundingu i jego modele

Termin „crowdfunding” jest neologizmem powstałym w wyniku połączenie dwóch angielskich słów: *crowd* (tłum) i *funding* (finansowanie). Termin ten prawdopodobnie zaproponował jako pierwszy Michael Sullivan 12 sierpnia 2006 r. na forum bloga fundavlog.com [Grass, 2011, s. IX].

Nie istnieje jedna, przyjęta definicja crowdfundingu, dlatego w literaturze przedmiotu spotykamy dość liczne sposoby wyjaśnienia tego terminu. Jedni badacze podkreślają celowość zbiórki [Belleflamme i inni, 2014, s. 585–609], inni akcentują rolę internautów [Ordanini i inni, 2011, s. 443–470], a jeszcze inni zwracają uwagę na zasięg zjawiska [Borello

---

\* Dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, anna.pluszynska@uj.edu.pl

i inni, 2015, s. 2]. Wszystkie te definicje są zbieżne, choć różnie rozkładają akcenty. Zdaniem autorki crowdfunding można w skrócie zdefiniować jako „współfinansowanie (przeważnie oparte na małych wpłatach) indywidualnych projektów przez rzesze internautów, zazwyczaj w zamian za świadczenia zwrotne” [Pluszyńska, 2018].

Określenie „crowdfunding” nie ma idealnego odpowiednika w języku polskim. Polskie Towarzystwo Crowdfundingu jako polską nazwę opisywanego zjawiska promuje określenie „finansowanie społecznościowe”. Termin ten jest też najczęściej stosowany w publikacjach naukowych [Dziuba, 2014, s. 19; Gałuszka, Bystrov, 2012, s. 330–331]. Zdaniem Bartosza Malinowskiego i Marcina Giełzaka określenie to jednak jest nieprecyzyjne. Uważają oni, że crowdfunding to inaczej „finansowanie przez (cyfrowy) Tłum, Tłum 2.0” [Malinowski, Giełzak, 2015, s. 7–8].

Finansowanie za pomocą społeczności internautów może przybierać różne formy. Uogólniając, możemy wyróżnić cztery podstawowe modele [Malinowski, Giełzak, 2015, s. 45–46]:

- model donacyjny (charytatywny) – internauci wspierają finansowo dany projekt, z określonym, filantropijnym celem,
- model sponsorski (w tym przedsprzedaż) – oparty na świadczeniach zwrotnych,
- model pożyczkowy (dłużny) – jest formą pożyczki na różnorodne przedsięwzięcia i stanowi alternatywę dla pożyczek bankowych,
- model inwestycyjny – w ramach którego w zamian za wsparcie przysługują np. udziały w przedsiębiorstwie lub w przyszłych zyskach.

## 2. Platformy crowdfundingowe w Polsce

Pierwszym portalem crowdfundingowym w Polsce był MegaTotal.pl, który rozpoczął swoją działalność w roku 2007 z inicjatywy właściciela łódzkiej agencji reklamowej Sfera [Król, 2013, s. 102]. Prawdziwy jednak rozkwit tego procesu w Polsce datuje się na lata 2011–2013. Obecnie w Polsce funkcjonują 24 platformy crowdfundingowe działające w modelu donacyjnym, sponsorskim, udziałowym oraz pożyczkowym [Szopa, 2018].

Na potrzeby niniejszego badania należy pokrótce scharakteryzować dwa portale crowdfundingowe:

1. PolakPotrafi.pl – uznawany za największy portal tego typu funkcjonujący od roku 2011. Właścicielem jest Mutual Communications LLC. Platforma ta działa w modelu sponsorskim (z nagradzaniem uczestników) i umożliwia pozyskanie funduszy na wszechstronne projekty (kulturalne, edukacyjne, społeczne itp.).
2. WspieramKulture.pl – portal powstał w roku 2012 z inicjatywy Fundacji Eger. Platforma ta działa w modelu sponsorskim (z nagradzaniem



uczestników), a realizowane projekty mają charakter wyłącznie kulturalny.

Znaczącą rolę w internetowej akcji crowdfundingowej odgrywają trzy podmioty:

1. Projektodawca (nazywany też inicjatorem, pomysłodawcą, organizatorem kampanii) – może być nim każdy: podmiot z sektora biznesowego, pojedyncza osoba, grupa ludzi, instytucja publiczna, organizacja non profit. Inicjator precyzyjnie definiuje finansowy cel akcji crowdfundingowej, zakres realizowanego projektu, harmonogram oraz ewentualne gratyfikacje za wsparcie, a w trakcie trwania kampanii stale motywuje internautów do zaangażowania.
2. Tłum (społeczność internetowa) – choć w kampanii crowdfundingowej cel odgrywa istotną rolę, bo jest motorem działań wszystkich podmiotów, to jednak „crowd” ma pierwszorzędne znaczenie. Wirtualną społeczność stanowią internauci, którzy wspierają finansowo projekt.
3. Platforma internetowa – akcja crowdfundingu internetowego musi przebiegać za pośrednictwem platformy elektronicznej – specjalnego serwisu, portalu lub dedykowanej strony internetowej.

### **3. Publiczne instytucje kultury jako projektodawcy kampanii crowdfundingowych**

Autorka podjęła próbę analizy kampanii crowdfundingowych inicjowanych przez publiczne instytucje kultury w Polsce. W tym celu dokonała przeglądu wszystkich projektów kulturalnych realizowanych na dwóch polskich portalach crowdfundingowych. Na portalu PolakPotrafi.pl autorka przeanalizowała 3403 projekty, których lista aktualna była na dzień 17 marca 2018 r. i która została jej udostępniona przez administratorów portalu. Z kolei na platformie WspieramKulture.pl autorka dokonała przeglądu łącznie 740 projektów dostępnych na stronach portalu, których lista była aktualna na dzień 6 kwietnia 2018 r.

Autorka próbuje odpowiedzieć na pytania, jak często publiczne instytucje kultury sięgają po taką formę finansowania projektów, jakiego rodzaju projekty są realizowane przez te instytucje oraz z jakimi sukcesami? Skuteczność kampanii można ocenić, analizując kwoty, jakie instytucja pozyskała na realizację projektu, oraz jak dużą grupę osób udało się jej zaangażować w finansowanie projektu. Charakterystyczne jest to, że na portalu PolakPotrafi.pl oraz WspieramKulture.pl projektodawca otrzymuje środki finansowe tylko wtedy, jeśli zgromadzi co najmniej całą kwotę założoną na początku kampanii crowdfundingowej. Taki system nagradzania nazywany jest w skrócie „wszystko albo nic”. Wyjątkiem od tej zasady są tzw.

projekty specjalne na portalu WspieramKulture.pl, których sposób działania opisano poniżej.

Na portalu PolakPotrafi.pl zrealizowanych zostało łącznie 19 kampanii crowdfundingowych, których projektodawcą były publiczne instytucje kultury. Ponad połowa spośród tych projektów była realizowana we współpracy z innymi organizacjami lub lokalną społecznością. Choć należy zaznaczyć, że często głównym koordynatorem takiego projektu były właśnie organizacje współpracujące, a nie publiczne instytucje kultury. Dlatego tak ważne w badaniach było zapoznanie się z treścią każdego projektu, prezentowaną na portalu crowdfundingowym. W tabelicy 1 zostały zestawione wszystkie wskazane projekty.

**Tabela 1. Kampanie crowdfundingowe realizowane przez publiczne instytucje kultury na portalu PolakPotrafi.pl**

Lp.	Projektodawca/ Nazwa publicznej instytucji	Organizator instytucji kultury	Współorganizator kampanii crowdfundingowej	Cel zbiórki – nazwa projektu/data	Finansowy cel zbiórki	Uzyskana kwota	Liczba osób wspierających projekt
1	Centrum Kultury „Zamek”	Miasto Poznań	Chór Dziewczęcy SKOWRONKI	SKOWRONKI lecą do Carnegie Hall (2015)	20 000 zł	23 754 zł	213
2	Dom Kultury „Dorożkarnia” w Dzielnicy Mokotów m.st. Warszawa	Miasto Stołeczne Warszawa	Teatr Tańce TEST – grupa artystyczna „Dorożkarnii”	Teatr Tańce TEST jedzie na konkurs do Pragi Czeskiej (2016)	4 500 zł	4 535 zł	51
3	Dom Literatury w Łodzi	Miasto Łódź		Spektakl „Warszawski Nokturn” o Powstaniu Warszawskim (2016)	2 500 zł	2 zł (cel nieosiągnięty)	2
4	Dom Literatury w Łodzi	Miasto Łódź		Forum Młodej Literatury (2014)	6 000 zł	90 zł (cel nieosiągnięty)	6
5	Instytut Muzyki i Tańca w Warszawie	Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Fundacja Rozwoju Dzieci im. J. A. Komeńskiego, Forum Muzyki Tradycyjnej, Stowarzyszenie Orliczko.	Książka z zabawkami dla dzieci z płytą CD z autentyczną muzyką tradycyjną z Wielkopolski (2017)	10 000 zł	11 314 zł	102
6	Miejskie Centrum Kultury w Boguchwale	Gmina Boguchwała	lokalna społeczność	Klimatyczna Kawiarnia Społeczna (2016)	8 500 zł	9 331 zł	157
7	Muzeum Południowego Podlasia w Białej Podlaskiej	Gmina Miejska Biała Podlaska		„Ogrody” Bazylego Albiczuka – konserwacja (2015)	25 000 zł	3 650 zł (cel nieosiągnięty)	42

Lp.	Projektodawca/ Nazwa publicznej instytucji	Organizator instytucji kultury	Współorganizator kampanii crowdfundingowej	Cel zbiórki – nazwa projektu/data	Finansowy cel zbiórki	Uzyskana kwota	Liczba osób wspierających projekt
8	Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie.	Województwo Warmińsko- Mazurskie		„Poranek pana Mikołaja” – spektakl na dziedzińcu olsztyńskiego zamku (Zamek Kapituły Warmińskiej) – rocznica przybycia M.Kopernika na zamek (2016)	6 000 zł	6 320 zł	50
9	Nowohuckie Centrum Kultury w Krakowie	Gmina Miejska Kraków	Krakowski Klub Modelarzy Kolejowych	Organizacja wystawy makiet kolejowych (2015)	2 000 zł	135 zł (cel nieosiągnięty)	2
10	Regionalne Centrum Kultur Pogranicza w Krośnie	Gmina Krosno	Państwowe Pomaturalne Studium Kształcenia Animatorów Kultury w Krośnie	„Kaczucha” – Przegląd Dziecięcych Zespołów Tanecznych (2017)	1 500 zł	1 594 zł	29
11	Świdnicki Ośrodek Kultury	Gmina Miasto Świdnica		7. Festiwal Filmów Dokumentalnych „Oknem Młodych” (2014)	800 zł	84 zł (cel nie został osiągnięty)	6
12	Tarnogórskie Centrum Kultury	Gmina Tarnowskie Góry	Stowarzyszenie Góry Kultury	Festiwal muzyczny – Muzyka na Plan (2014)	3 000 zł	3 186 zł	27
13	Tarnogórskie Centrum Kultury	Gmina Tarnowskie Góry	Stowarzyszenie Góry Kultury	Festiwal muzyczny – Muzyka na Plan – VI edycja	4 000 zł	1 074 zł (cel nieosiągnięty)	27
14	Teatr Lalek w Olsztynie	Gmina Olsztyn	Stowarzyszenie Artystyczne Teatr Poddańczy	Festiwal Halabardy 2018	2 000 zł	2 110 zł	51
15	Teatr Lalek w Olsztynie	Gmina Olsztyn	Stowarzyszenie Artystyczne Teatr Poddańczy	Festiwal Halabardy 2016	2 500 zł	3 747 zł	41
16	Teatr Lalki i Aktora w Wałbrzychu	Gmina Wałbrzych		III Festiwal małych Premier (2017)	20 000 zł	20 445 zł	149
17	Teatr Muzyczny w Poznaniu	Miasto Poznań		Płyta z musicalu Jekyll&Hyde (2015)	25 000 zł	28 645 zł	222
18	Teatru Nowego im. Kazimierza Dejmka w Łodzi	Miasto Łódź		Interaktywny spektakl 'KościuszkO – ostatnia bitwa' (2018)	25 000 zł	900 zł (cel nieosiągnięty)	16
19	Wiślańskie Centrum Kultury	Gmina Wisła	lokalna społeczność	Aleja Podań i Legend Śląska Cieszyńskiego (2014)	9 000 zł	9 108 zł	27

Źródło: Opracowanie własne.

Na portalu WspieramKulture.pl zostało zrealizowanych łącznie pięć kampanii crowdfundingowych, których projektodawcami były tylko dwie publiczne instytucje kultury. Cztery projekty zrealizowane zostały przez Słupski Ośrodek Kultury, który okazał się tym samym najbardziej prężnie działającą publiczną instytucją kultury na portalach crowdfundingowych. Charakterystyczna dla portalu WspieramKulture.pl jest możliwość pozyskania patrona, czyli swego rodzaju mentora, który rekomenduje projekt. Patronem może być inna organizacja działająca w obszarze kultury lub osobistość świata publicznego – kultury, mediów, sztuki. Spośród pięciu realizowanych projektów dwa z nich uzyskały patronat Narodowego Centrum Kultury oraz Stowarzyszenia Muzyków Jazzowych.

Cechą wyróżniającą portal WspieramKulture.pl są tzw. projekty specjalne. Różnią się one tym od pozostałych projektów, że nie mają wyraźnie określonego czasu trwania zbiórki i sumy, jaka musi zostać zebrana do ich realizacji. Oznacza to, że projekt można wspierać przez cały czas. Tak więc w przypadku projektów specjalnych nie działa zasada „wszystko albo nic”. Istotne jest, że projekty specjalne mogą zgłaszać tylko instytucje zaproszone lub zatwierdzone przez WspieramKulture.pl. Spośród projektów, które analizowała autorka, tylko jeden jest projektem specjalnym: „Renowacja skarbów SOK”.

Zestawienie projektów realizowanych na portalu WspieramKulture.pl przedstawiono w tablicy 2.

**Tablica 2. Kampanie crowdfundingowe realizowane przez publiczne instytucje kultury na portalu WspieramKulture.pl**

Lp.	Projektodawca/Nazwa publicznej instytucji	Organizator instytucji kultury	Cel zbiórki – nazwa projektu/data	Uzyskana kwota	Liczba osób wspierających projekt	Patronat
1	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	II Ogólnopolski Festiwal Alternatywnych Teatrów Tańca. Słupsk 2013	3 550 zł (101%)	48	
2	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Wydanie grafik Stefana Morawskiego	6 070 zł (101%)	11	
3	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Stage reading/Czytanie dramatu – „Znikam” Arne Arne Lygre	3 545 zł (101%)	75	Narodowe Centrum Kultury
4	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Renowacja skarbów SOK (koncertowych fortepianów)	5 230 zł (104%)	64	Stowarzyszenie Muzyków Jazzowych
5	Białolecki Ośrodek Kultury	Miasto Stołeczne Warszawa	Mikołajki w chmurach – akcja animacyjna 2014	1 810 zł (100%)	44	

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy wynika, że publiczne instytucje kultury bardzo rzadko korzystają z idei crowdfundingu. W dodatku jeśli podejmują ten trud, to najczęściej jednorazowo. Nieliczne sięgają po ten sposób zbierania funduszy dwukrotnie (Dom Literatury w Łodzi, Tarnogórskie Centrum Kultury oraz Teatr Lalek w Olsztynie) lub czterokrotnie (Słupski Ośrodek Kultury). Zdecydowanie wśród projektodawców wyróżniają się natomiast osoby indywidualne lub organizacje pozarządowe (fundacje i stowarzyszenia) działające w obszarze kultury. Sporadycznie pojawiają się instytucje prywatne, jak np. Teatr 6. piętro<sup>1</sup>.

Publiczne instytucje kultury próbowały pozyskać różne kwoty: od 800 zł do 25 tys. zł. Spośród 24 projektów realizowanych przez publiczne instytucje kultury, które autorka analizowała, przy siedmiu projektach nie udało się osiągnąć zamierzonego celu finansowego. Przy czym kampanie inicjowane przez Dom Literatury w Łodzi dwukrotnie zakończyły się porażką.

Dokonując zestawienia liczby osób wspierających poszczególne projekty do kwoty, jaką udało się projektodawcy uzyskać (tab. 3), wyraźnie widać, że projekt Słupskiego Ośrodka Kultury „Wydanie grafik Stefana Morawskiego” wyróżnia się na tle innych kampanii. Zaledwie 11 osób zaangażowanych w finansowanie projektu wpłaciło 6070 zł. Co oznacza, że średnia kwota wpłacana przez wspierających wynosi ponad 550 zł. Analizując wpłaty w innych projektach, średnia kwota wpłacana przez wspierających oscyluje najczęściej między 40 a 100 zł.

Wszystkie projekty realizowane na portalach crowdfundingowych muszą być skategoryzowane. W serwisie PolakPotrafi.pl można dopasować do własnego projektu następujące kategorie: design, dziennikarstwo, edukacja, fotografia, gry, jedzenie, komiksy, książki/publikacje, moda, muzyka, podróże, społeczność, sport, sztuka, taniec, teatr, technologia, wideo/film, wydarzenia oraz inne. Portal WspieramKulture.pl umożliwia wybór spośród następujących kategorii: architektura, design, film, fotografia, komiks, moda, muzyka, rękodzieło, sztuki plastyczne, taniec, teatr i performance, nowe media, wydawnicze.

Z analizy projektów inicjowanych przez publiczne instytucje kultury wynika, że najchętniej pozyskiwane są pieniądze na projekty w kategorii „teatr i wydarzenie” (tab. 4). Wydaje się jednak, że wybór kategorii jest bardzo subiektywną oceną projektodawcy. Dla przykładu Festiwal Halabardy został zakwalifikowany przez pomysłodawcę kampanii do kategorii „teatr”, przy czym mógłby być również w kategorii „wydarzenie”. Podobnie jest w przypadku III Festiwalu Małych Premier. Kolejnym

<sup>1</sup> Fundusze na projekt „Ożenek 2017: zostań Mecenasem Premiery w Teatrze 6. piętro” były zbierane na portalu WspieramKulture.pl [<http://wspieramkulture.pl/projekt/1370-O-ZENEK-2017-zostan-Mecenasem-Premiery-w-Teatrze-6-pietro>].

przykładem jest projekt „Ogrody Bazylego Albiczuka – konserwacja”, który został zakwalifikowany przez projektodawcę do kategorii „inne”, a równie dobrze mogłaby zostać wybrana kategoria „sztuka”.

**Tablica 3. Zestawienie kampanii crowdfundingowych realizowanych przez publiczne instytucje kultury i porównanie średniej kwoty wpłacanej przez wspierających**

Lp.	Projektodawca/Nazwa instytucji	Cel zbiórki/Nazwa projektu	Uzyskana kwota	Liczba osób wspierających	Średnia kwota wpłacana przez wspierających
1	Stupski Ośrodek Kultury	Wydanie grafik Stefana Morawskiego	6 070 zł (101%)	11	551,82 zł
2	Wiślańskie Centrum Kultury	Aleja Podani i Legend Śląska Cieszyńskiego	9 108 zł	27	337,33 zł
3	Teatr Lalki i Aktora w Wałbrzychu	III Festiwal małych Premier	20 445 zł	149	137,21 zł
4	Teatr Muzyczny w Poznaniu	Płyta z musicalu Jekyll&Hyde	28 645 zł	222	129,03 zł
5	Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie.	„Poranek pana Mikołaja” – spektakl na dziedzińcu olsztyńskiego zamku (Zamek Kapituły Warmińskiej) – rocznica przybycia M.Kopernika na zamek	6 320 zł	50	126,40 zł
6	Tarnogórskie Centrum Kultury	Festiwal muzyczny – Muzyka na Plan (2014)	3 186 zł	27	118,00 zł
7	Centrum Kultury „Zamek”	SKOWRONKI lecą do Carnegie Hall	23 754 zł	213	111,52 zł
8	Instytut Muzyki i Tańca w Warszawie	Książka z zabawami dla dzieci z płytą CD z autentyczną muzyką tradycyjną z Wielkopolski	11 314 zł	102	110,92 zł
9	Teatr Lalek w Olsztynie	Festiwal Halabardy 2016	3 747 zł	41	91,39 zł
10	Dom Kultury „Dorożkarnia” w Dzielnicy Mokotów m.st. Warszawa	Teatr Tańce TEST jedzie na konkurs do Pragi Czeskiej	4 535 zł	51	88,92 zł
11	Muzeum Południowego Podlasia w Białej Podlaskiej	„Ogrody” Bazylego Albiczuka – konserwacja	3 650 zł (cel nieosiągnięty)	42	86,90 zł
12	Stupski Ośrodek Kultury	Renowacja skarbów SOK (koncertowych fortepianów)	5 230 zł (104%)	64	81,72 zł
13	Stupski Ośrodek Kultury	II Ogólnopolski Festiwal Alternatywnych Teatrów Tańca. Stupsk 2013	3 550 zł (101%)	48	73,96 zł
14	Nowohuckie Centrum Kultury w Krakowie	Organizacja wystawy makiet kolejowych	135 zł (cel nieosiągnięty)	2	67,50 zł
15	Miejskie Centrum Kultury w Boguchwale	Klimatyczna Kawiarnia Społeczna	9 331 zł	157	59,43 zł
16	Teatru Nowego im. Kazimierza Dejmka w Łodzi	Interaktywny spektakl 'Kościuszeko – ostatnia bitwa'	900 zł (cel nieosiągnięty)	16	56,25 zł
17	Regionalne Centrum Kultur Pogranicza w Krośnie	„Kaczucha” – Przegląd Dziecięcych Zespołów Tanecznych	1 594 zł	29	54,97 zł
18	Stupski Ośrodek Kultury	Stage reading/Czytanie dramatu – „Znikam” Arne Arne Lygre	3 545 zł (101%)	75	47,13 zł
19	Teatr Lalek w Olsztynie	Festiwal Halabardy 2018	2 110 zł	51	41,37 zł

Lp.	Projektodawca/Nazwa instytucji	Cel zbiórki/Nazwa projektu	Uzyskana kwota	Liczba osób wspierających	Średnia kwota wpłacana przez wspierających
20	Białolecki Ośrodek Kultury	Mikołajki w chmurach – akcja animacyjna 2014	1 810 zł (100%)	44	41,14 zł
21	Tarnogórskie Centrum Kultury	Festiwal muzyczny – Muzyka na Plan – VI edycja	1 074 zł (cel nieosiągnięty)	27	39,78 zł
22	Dom Literatury w Łodzi	Forum Młodej Literatury	90 zł (cel nieosiągnięty)	6	15,00 zł
23	Świdnicki Ośrodek Kultury	7. Festiwal Filmów Dokumentalnych „Oknem Młodych”	84 zł (cel nie został osiągnięty)	6	14,00 zł
24	Dom Literatury w Łodzi	Spektakl „Warszawski Nokturn” o Powstaniu Warszawskim	2 zł (cel nieosiągnięty)	2	1,00 zł

Źródło: Opracowanie własne.

**Tablica 4. Kategorie projektów crowdfundingowych realizowanych przez publiczne instytucje kultury**

Lp.	Projektodawca/Nazwa instytucji	Organizator	Cel zbiórki/Nazwa projektu	Kategoria projektu
1	Instytut Muzyki i Tańca w Warszawie	Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Książka z zabawami dla dzieci z płytą CD z autentyczną muzyką tradycyjną z Wielkopolski	Edukacja
2	Muzeum Południowego Podlasia w Białej Podlaskiej	Gmina Miejska Biała Podlaska	"Ogrody" Bazylego Albiczuka - konserwacja	Inne
3	Teatr Muzyczny w Poznaniu	Miasto Poznań	Płyta z musicalu Jekyll&Hyde	Muzyka
4	Centrum Kultury "Zamek"	Miasto Poznań	SKOWRONKI lecą do Carnegie Hall	Muzyka
5	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Renowacja skarbów SOK (koncertowych fortepianów)	Muzyka
6	Białolecki Ośrodek Kultury	Miasto Stołeczne Warszawa	Mikołajki w chmurach - akcja animacyjna 2014	Rękodzieło
7	Miejskie Centrum Kultury w Boguchwale	Gmina Boguchwała	Klimatyczna Kawiarnia Społeczna	Spolecność
8	Wiślańskie Centrum Kultury	Gmina Wisła	Aleja Podań i Legend Śląska Cieszyńskiego	Sztuka
9	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Wydanie grafik Stefana Morawskiego	Sztuki plastyczne, wydawnicze
10	Dom Kultury "Dorożkarnia" w Dzielnicy Mokotów m.st. Warszawa	Miasto Stołeczne Warszawa	Teatr Tańce TEST jedzie na konkurs do Pragi Czeskiej	Taniec
11	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	II Ogólnopolski Festiwal Alternatywnych Teatrów Tańca. Słupsk 2013	Taniec, teatr i performance
12	Teatr Lalek w Olsztynie	Gmina Olsztyn	Festiwal Halabardy 2018	Teatr
13	Teatr Lalek w Olsztynie	Gmina Olsztyn	Festiwal Halabardy 2016	Teatr
14	Teatru Nowego im. Kazimierza Dejmka w Łodzi	Miasto Łódź	Interaktywny spektakl 'Kościuszczo - ostatnia bitwa'	Teatr

Lp.	Projektodawca/Nazwa instytucji	Organizator	Cel zbiórki/Nazwa projektu	Kategoria projektu
15	Teatr Lalki i Aktora w Wałbrzychu	Gmina Wałbrzych	III Festiwal małych Premier	Teatr
16	Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie.	Województwo Warmińsko-Mazurskie	"Poranek pana Mikołaja" - spektakl na dziedzińcu olsztyńskiego zamku (Zamek Kapituły Warmińskiej) - rocznica przybycia M.Kopernika na zamek	Teatr
17	Dom Literatury w Łodzi	Miasto Łódź	Spektakl "Warszawski Nokturn" o Powstaniu Warszawskim	Teatr
18	Słupski Ośrodek Kultury	Miasto Słupsk	Stage reading/Czytanie dramatu - "Znikam" Arne Arne Lygre	Teatr i performance
19	Regionalne Centrum Kultur Pogranicza w Krośnie	Gmina Krosno	"Kaczucha" - Przegląd Dziecięcych Zespołów Tanecznych	Wydarzenia
20	Nowohuckie Centrum Kultury w Krakowie	Gmina Miejska Kraków	Organizacja wystawy makiet kolejowych	Wydarzenia
21	Dom Literatury w Łodzi	Miasto Łódź	Forum Młodej Literatury	Wydarzenie
22	Tarnogórskie Centrum Kultury	Gmina Tarnowskie Góry	Festiwal muzyczny - Muzyka na Plan (2014)	Wydarzenie
23	Tarnogórskie Centrum Kultury	Gmina Tarnowskie Góry	Festiwal muzyczny - Muzyka na Plan - VI edycja	Wydarzenie
24	Świdnicki Ośrodek Kultury	Gmina Miasto Świdnica	7. Festiwal Filmów Dokumentalnych "Okiem Młodych"	Wydarzenie

Źródło: Opracowanie własne.

Autorka, dokonując analizy opisów projektów przygotowywanych przez projektodawców, zwraca uwagę, że fundusze są pozyskiwane na jednorazowe projekty i najczęściej dotyczą one organizacji festiwalu lub spektaklu teatralnego. Przedsięwzięcia o charakterze wystawienniczym, wydawniczym, edukacyjno-animacyjnym czy chociażby konserwatorskim należą do rzadkości. A projekty z kategorii architektura, design, fotografia, rękodzieło czy wideo/film do tej pory w ogóle nie były realizowane przez publiczne instytucje kultury.

## Zakończenie

Z badań wynika, że publiczne instytucje kultury bardzo rzadko korzystają z alternatywnej formy pozyskiwania funduszy, jaką są m.in. kampanie crowdfundingowe. Jeśli natomiast podejmują się takiego trudu, to najczęściej jednorazowo. Niezwykle interesującym przykładem jest Słupski Ośrodek Kultury, który zorganizował do tej pory cztery kampanie crowdfundingowe na portalu WspieramKulture.pl i wszystkie zakończyły się sukcesem.



Projekty, na które instytucje kultury pozyskują środki finansowe w trakcie kampanii crowdfundingowych, to najczęściej jednorazowe wydarzenia (festiwale i spektakle). Spośród 24 kampanii, które autorka analizowała, aż w 17 przypadkach udało się uzyskać, a nawet przekroczyć pierwotnie zakładaną kwotę. Cel finansowy definiowany przez projektodawców był bardzo różny. Pięć instytucji podjęło trud pozyskania 20 tys. zł lub więcej i czterokrotnie udało się ten cel osiągnąć. Najczęściej jednak projektodawcy określali cel finansowy w przedziale poniżej 5 tys. zł (12 kampanii).

Z tych wstępnych badań wynika, że choć publiczne instytucje kultury mogą pochwalić się sukcesami w zakresie pozyskiwania funduszy na portalach crowdfundingowych, to sporadycznie podejmują trud organizacji kampanii. Zdaniem autorki mimo niskiej skali zjawiska przeprowadzone badania mogłyby posłużyć jako wstęp do bardziej pogłębionych analiz. Warto byłoby dociec, dlaczego publiczne instytucje kultury rozpoczynają kampanie crowdfundingowe oraz jakie wymierne korzyści to przynosi (poza finansowymi)? Jakiego rodzaju trudności pojawiają się w trakcie zarządzania kampanią crowdfundingową? W jaki sposób projektodawcy motywują do wsparcia finansowego? Kim są osoby wspierające i z jakiego powodu angażują się w kampanie crowdfundingowe? Badania tego typu mogłyby nie tylko pozwolić zrozumieć sposób działania publicznych instytucji kultury, które mają doświadczenie w organizowaniu kampanii crowdfundingowych, ale być może także zachęcić inne instytucje do pozyskiwania funduszy z alternatywnych źródeł na realizację własnych pomysłów.

## Literatura

- Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2014), *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 29, No. 5.
- Borello G., Crescenzo V. de, Pichler F. (2015), *The Funding Gap and The Role of Financial Return. Crowdfunding: Some Evidence From European Platforms*, „Journal of Internet Banking and Commerce”, Vol. 20, No. 1.
- Dziuba D.T. (2014), *Rozwój systemu crowdfundingu w globalnej gospodarce elektronicznej*, w: A. Szewczyk, G. Wojarnik (red.), *Chmury nad e-biznesem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 34 (798), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Gałaszka P., Bystrov V. (2012), *Spółecznościowe finansowanie produkcji dóbr kultury na przykładzie serwisu Megatotal.pl*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 13.
- Grass D. (2011), *Crowdfundin: How to Rise Money with the Online Crowd*, Jump Profit, Las Vegas.
- Król K. (2013), *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu dzięki społeczności*, Crowdfunding.pl, Warszawa.

- Malinowski B.F., Giełzak M. (2015), *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice.
- Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011), *Crowd-funding: Transforming Customers into Investors Through Innovative Service Platforms*, „Journal of Service Management”, Vol. 22, No. 4.
- Pluszyńska A. (2018), *Crowdfunding – historia i definiowanie*, w: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.), *Crowdfunding w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Szopa A. (2018), *Charakterystyka modeli i platform crowdfundingowych w Polsce*, w: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.), *Crowdfunding w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

## Streszczenie

Jednym z ważniejszych problemów dotyczących rozwoju instytucji kultury w Polsce jest dostęp do źródeł finansowania. Fundusze są szczególnie potrzebne przy realizacji projektu, a ich brak często uniemożliwia wprowadzenie pomysłu w fazę realizacji. Niekiedy też wpływa negatywnie na jakość przedsięwzięcia. Instytucje kultury otwierają się na pozyskiwanie nowych źródeł finansowania, inicjując m.in. kampanie crowdfundingowe. Wymaga to jednak od instytucji pewnych kompetencji i podejmowania świadomych decyzji.

Celem artykułu jest analiza zrealizowanych kampanii inicjowanych przez publiczne instytucje kultury i próba odpowiedzi na pytanie: czy na tym polu instytucje mogą pochwalić się jakimiś sukcesami? Autorka przybliży obszary wykorzystania crowdfundingu w instytucjach kultury, bazując na wybranych serwisach internetowych w Polsce (PolakPotrafi.pl i WspieramKulture.pl), charakteryzuje adaptowane modele finansowania społecznościowego, omawia rodzaje inicjowanych projektów i ocenia ich skuteczność.

## Słowa kluczowe

finansowanie społecznościowe, publiczne instytucje kultury, projekty kulturalne

## The financial successes in crowdfunding campaigns organized by public cultural institutions (Summary)

One of the biggest challenge in front of cultural institutions in Poland is to gain new finance sources to keep development ongoing. One of possibility, which becomes more common currently, is crowdfunding compains. However, this requires proper competences and decisions inside the institutions.

The overriding goal of the paper is to analyze the crowdfunding campaigns organized by public cultural institutions, based on to websites: PolakPotrafi.pl and WspieramKulture.pl. The author of the paper characterize types of initiated projects, assess their effectiveness by close review of crowdfunding models used by these subjects.

## Keywords

crowdfunding, public cultural institutions, cultural projects

**Oksana Senyshyn\***  
**Oleksandr Kundytskyj\*\***

## **Application of SWOT-analysis method in forming the organic farming development strategy as a basis of success of the food industry in Ukraine**

### **Introduction**

The end of the 20<sup>th</sup> century was marked by the urgent need for the formation of the new philosophy of humanity that would dramatically differ from the anthropocentric principle of development and be oriented towards the maximum preservation of the natural resources and minimization of interventions into the biosphere.

Consequently, following the generally accepted tendencies, the concept of sustainable development that calls for the maximum leveling of the existing disproportion in the triad "environment-society- economy" is becoming widespread in Ukraine. We shall note, that the transformational upheavals have not left the agri-food sphere of the economy. The problems of green farm production caused by farming intensification, deterioration of the population food patterns provoked by consumption of low quality products and chemically contaminated food require an arduous search for the alternative methods of farming management. To this end an effective mechanism of transition to the model of the sustainable development of the food sector, taking into account the existing agri-food potential, is introduction of organic farming in Ukraine.

That is to say comprehension and introduction of the new paradigm of development of the national agri-food system of Ukraine with stimulation of organic farming will help to overcome the negative tendencies of the environmental degradation.

This in its turn will facilitate supply for the population of high quality and safe food products, development of rural territories, boosting competitiveness of the national farming products in the domestic and world markets.

The SWOT-analysis method was taken as the basic methodology in this article, which will provide the opportunity to outline the key solutions

---

\* Assoc. Prof., Department of Management, Economic Faculty, Ivan Franko National University of Lviv, Swobody aw. 18, 79000 Lviv, Okssenyshyn@gmail.com

\*\* Assoc. Prof., Department of Management, Economic Faculty, Ivan Franko National University of Lviv, Swobody aw. 18, 79000 Lviv, skund@ukr.net

and threats, strong and weak points of organic farming development, specify strategy of its development or characterize major trends of functioning.

The main objective of the article is to prove the need for development of organic farming in Ukraine using the SWOT-analysis method for defining the key opportunities and threats, strong and weak sides of its functioning and development, which will help to choose a strategy of domestic organic farming development in Ukraine and in the future provide the opportunity to introduce it using the clear cut and effective strategic trends.

## **1. Analysis of recent studies and publications**

At present day stage of development of the globalization processes organic farming is one of the important priorities in developing the food producing complex in general. This kind of farming is a necessity that is dictated and predetermined in the global context.

An important contribution to the development of the concept of organic farming was made by the Japanese philosopher Mokishi Okada, the German scientist Rudolf Steiner, the French scientist-economist Lemaire Boucher.

Thus, for example, one of the founders of ideology of the new forms of farming, more specifically organic farming, was the Japanese philosopher Mokishi Okada, who wrote in his works that agriculture has to accomplish the following missions: to offer food products that not only sustain human life, but improve human health as well; be economically profitable for the producer and for the consumer; to produce products in quantities sufficient for satisfaction of the needs of the growing human population; not to disturb biological balance of nature, be environmentally safe; to use sufficiently simple, stable and accessible methods and means of farming.

The European researchers – a German scientist Rudolf Steiner, a French scientist-economist Lemaire Boucher studied, predominantly, the methods of organic farming. Thus, they considered Biointensive Mini-Farming, Biodynamic Agriculture, EM-technologies (Effective Microorganism Technologies) LISA – Low Input Sustainable Agriculture), etc. as the alternative methods of agriculture. These models, according to their studies, are based on the deep understanding of the processes taking place in nature, aim at the improvement of the structure of soil, reproduction of its natural fertility and facilitate formation of environmentally stable cultivated lands. Organic farming is attributed exactly to such systems of agricultural production.

The problems of development and functioning of organic farming in the national science are the target of the research of such scientists as I. Ovsinsky and A. Podolinsky, V. Artysh, O. Dudar, T. Zaychuk, V. Kysil, L. Sokol, T. Stefanovska, V. Shlapak, I. Shuvar and others. They

placed a great focus on the legislative regulation, particularly, on the state support of organic farming in Ukraine. They regarded the state special comprehensive programs of organic farming as the main element of ensuring the state support of such farming.

In the meantime there is a need for the detailed system studies in the field of the promising trends of organic farming development, outlining major problems of functioning of such farming in the agri-food system of Ukraine and laying emphasis on the clear cut trends in the functioning of domestic organic farming and agriculture in general.

## **2. Theoretical and methodological foundations of the study of the category “organic farming”**

Analyzing the system of organic farming, we shall note, that according to the studies of the US Department of Agriculture (USDA) organic farming is a system of production of agricultural products that prohibits or considerably restricts the use of synthetic composite fertilizers, pesticides, growth regulators and food additives in fodder for fattening animals. Such a system is based as much as possible on crop rotation, use of plant residues, manure and compost, legumes and plant manure, organic product waste, mineral materials, mechanical soil cultivation and biological means of pest management in order to increase fertility and improve soil structure, to ensure full power plants and controlling weeds and various pests [*Report and recommendation for the organic farming 2007, 2007*].

Analyzing the range of diverse interpretations regarding the subject of research in organic farming it is worthwhile to make a note also of the definition of this notion by the National Organic Products Standard Board of the USDA that is somewhat different from the above said definition. Organic farming is a system of ecological management of agricultural production that supports and improves biodiversity, biological cycles and biological activity of soil. It is based on the minimal use of non-natural (artificial) raw materials and substances and on the farming methods that revive, support and improve ecological harmony [*National Organic Standard Board Recommendations, 2015*]. According to this definition the guiding principle for the organic farming is the use of materials and technologies that improve ecological balance in the natural systems and promote establishment of the stable and balanced agro-ecosystems. To this end the main objective is optimization of “health” and productivity of soil fauna, plant and animal world and human society.

According to the International Federation of Organic Agricultural Movements (IFOAM) “Organic agriculture includes all agricultural systems that promote the environmentally, socially and economically sound

production of food and fibers". These systems respecting the natural capacity of plants, animals and the landscape aim harmonize agricultural practice and the environment. Thus, according to such statement organic agriculture adheres to the principles, which are implemented within local social-economic, climatic and cultural settings [Organic Agriculture and Food Security, 2002].

Proceeding from the above, as we see it, the most adequate in its essence the definition of organic farming can be regarded as a system of agricultural management of agro-ecosystems based on the maximal use of biological factors of enhancement of soil fertility, agrotechnological measures for plant protection as well as accomplishment of a complex of other measures ensuring ecologically, socially and economically expedient production of agricultural products and raw materials.

As we see, preservation and enhancement of soil fertility is the key element in the introduction of organic farming technologies.

### **3. Problems of organic farming development in Ukraine**

Transition of Ukraine from the ordinary (intensive) technologies of agricultural production to organic farming is a rather long lasting process and is accompanied by certain risks and the necessity to solve a range of the problems that should be combined into three groups: social-psychological, institutional-legal and financial-economic problems.

The social-psychological problems of organic farming technologies introduction in Ukraine are represented, first of all, by the low level of knowledge of the population and producers in the field of organic farming; insufficient level of ecological awareness of the population (primarily of rural population) and the low technological culture of agricultural production at all levels starting from the private rural household right to the large agrarian associations. This group of problems includes also the lack of relevant educational courses in the theory and practice of organic farming in the educational establishments of various levels of accreditation. Aside from the lack of education and ecological awareness there is also observed unwillingness to overcome the persisting stereotypes that have been formed in the long lasting period of intensification of agriculture, and the low level of innovative activity of the managers and the state administrative structures.

The institutional-legal problems of organic farming introduction in Ukraine include: absence of appropriate legislative and regulatory framework, first of all, of the basic law on organic farming and certification of organic products approved in accordance with the requirements of international legislation; absence of the effective national system

of certification and control of organic farms and products they produce; absence of the appropriate domestic infrastructure; necessity of integration in the international structures (EU, IFOAM) and ensuring access of organic products to the external markets; necessity of appropriate information support.

The financial-economic problems of organic farming introduction in Ukraine include the following: lack of marketing research in the organic products markets; risks connected with possible changes in the organic products market situation in the rather long (2–4 years) period of conversion; financial losses caused by the reduction of the volumes of organic food production; absence of financial support from the state in the period of conversion and grants or subsidies for the organic food production, etc.

We are convinced that if development of organic farming and organic food production does not become a strategic objective of Ukraine in the next few years, import and shadow domestic production of genetically processed food can destroy the gene pool of the Ukrainian people. Therefore, in this paper we want to emphasize the urgent need for activation of the production of organic products in Ukraine, taking into account experience of the European countries in the production of such products in. Proceeding from the analysis of experience in the functioning of organic production in the European countries we believe that in order to activate similar activities in Ukraine it is first of all necessary to create the legal framework that would regulate functioning of the system of organic farming since absence in Ukraine's of legislative environment renders it impossible to organize a system of accreditation and standardization of functioning of the certification bodies and prevents positioning of Ukraine as an exporter of organic products in the international market [*On the trends of development of organic production of farming products in Ukraine*, 2012].

#### **4. Legislative base of production of organic agricultural products and raw materials in Ukraine**

Ukraine has already taken certain steps to create the required legislative environment for organic farming, having adopted on September 3, 2013 the Law of Ukraine „On the production and turnover of organic agricultural products and raw materials”, that outlines the legal and economic principles for the production and circulation of organic agricultural products and raw materials, measures for control and supervision of such activities and aims at ensuring a fair competition and an appropriate functioning of the market of organic products and raw materials, improving key indicators of the population's health, preservation of the natural environment, rational use of soil, ensuring rational use and renewal of natural resources

and guaranteeing the consumers' confidence in the products and raw materials labeled as organic [*On production and turnover of organic farming products and raw materials*, 2013].

Another unresolved issue of legislative nature is the absence of legislative acts that pertain to undergoing organic production certification procedures by the domestic producers of organic products. We shall note, that the Law of Ukraine of September 3, 2013 „On the production and turnover of organic agricultural products and raw materials” indicates only, that the use of the state logotype and marking organic products (raw materials) for labeling organic products is mandatory, though it does not define a precise procedure for marking and certification. That is why domestic producers undergo the process of organic certification under existing international standards, most often under the effective standards of the European Union.

In the absence of national legislative environment for the certification and labeling organic production certification of organic producers and their products in Ukraine is made in accordance with international standards. In particular, the Ukrainian certification company „Organic Standard” certifies the Ukrainian producers as prescribed by the „Standard for organic production and processing for the third countries”, that is equal to the European Union standard.

The state *target rural development program for the period till 2015* plans to attain the share of organic products in total volume of gross output of agriculture up to 10%, envisages incentives for organic agriculture, standardization of organic farming and the establishment of its certification – though as of today these provisions have not been accomplished.

Another document that focuses on the organic sector is the *Strategy of development of agricultural sector of economy for the period till 2020*, approved by the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine [*Resolution on approval of the Strategy of development of agricultural sector of economy for the period till 2020*, 2013]. Among the top-priority goals in achieving the strategic objectives the strategy indicates also the ensuring of food security of the state through the promotion of organic farming, especially in private farm households and in medium-sized farms.

Thus, Ukraine has a potential comparative advantage in the production of organic products among other European countries. Development of organic farming provides great opportunities for farmers and commodity producers in the sales of organic products in foreign markets. Export of domestic organic products to the European countries can bring quite reasonable profits to the Ukrainian farmers, and those, in their turn, will get resources for the development of agricultural production of both,



organic and traditional products, thus increasing supply of domestic goods in the internal market.

## 5. Construction of a matrix of SWOT-analysis of the process of development of organic farming in Ukraine

The study of the peculiarities of development of organic farming in Ukraine provided the opportunity based on SWOT-analysis to determine the strong and the weak points, as well as the opportunities and threats to its functioning, as shown in table 1. We shall note that carrying out the SWOT-analysis in this case is important not only for its analytical value, but for its preventive value as well, because identification of the opportunities and threats to the development of organic farming in Ukraine must ensure further transformation of the opportunities into strengths and prevent the threats by way of taking appropriate measures for their prevention.

To assess the effect of strategic factors of the environment on the development of organic farming it is necessary to identify factors of the external environment and determine the possibility of their influence on its functioning and classify them by their positive or negative effect. The matrix of favorable opportunities for the functioning and development of the processes of organic farming in Ukraine (Fig. 1) was constructed on the basis of such assessment.

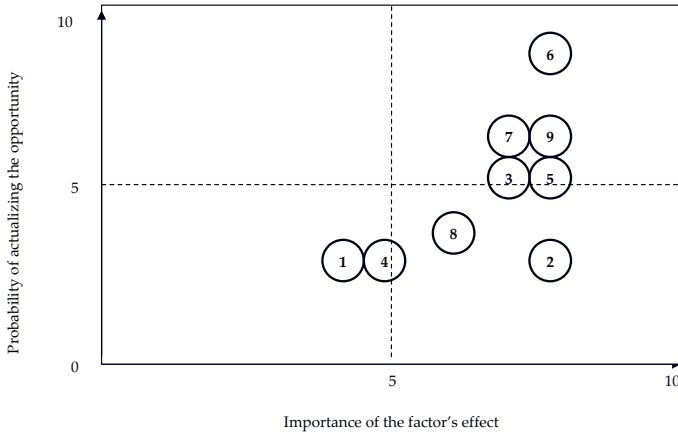
**Table 1. Matrix of SWOT-analysis of the process of development of organic farming in Ukraine**

Strong points	Weak points
<ul style="list-style-type: none"> <li>– considerable territory of uncultivated agricultural land;</li> <li>– Low rents;</li> <li>– Favorable weather-climatic conditions for organic farming;</li> <li>– Satisfactory state of ecology of the environment for organic farming;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poor financial standing of agricultural enterprises as potential subjects of organic farming development;</li> <li>– poor development of cooperation in rural areas as a potential field of organic farming development;</li> <li>– low level of productivity of rural residents;</li> </ul>

Strong points	Weak points
<ul style="list-style-type: none"> <li>– presence of a considerable number of unemployed village residents which means formation of cheap labor;</li> <li>– knowledge of rural residents in the sphere of farming, which is a prerequisite for ensuring quality of labor;</li> <li>– existing experience in organic farming (domestic and foreign);</li> <li>– Existing demand for ecological products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– low level of motivational factors development;</li> <li>– low investment attractiveness of rural areas and the branch of economy;</li> <li>– low credit rating of the food sector;</li> <li>– underdeveloped system of business planning in agriculture;</li> <li>– presence of close financially powerful foreign entities that reduce competitiveness of domestic products;</li> <li>– underdeveloped management and marketing systems in farming domain;</li> <li>– low level of state support for agricultural development;</li> <li>– low level of development of production and social infrastructure of villages</li> <li>– imperfect legislative environment</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diversification of production in agriculture;</li> <li>– state support of the development of organic agriculture (subsidies);</li> <li>– reducing the tax burden on producers of ecologically clean products;</li> <li>– change in consumers' expectations of the Ukrainian consumers by giving preference to domestic food products;</li> <li>– increase of investment attractiveness of the food complex of the economy;</li> <li>– access to new foreign food markets;</li> <li>– introduction of new production technologies and management practices;</li> <li>– development of cooperation of the households in rural areas</li> <li>– existing demand for ecological products</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intensification of agricultural production, rapid growth of low production cost enterprises (non-organic farming);</li> <li>– insufficient awareness of population of ecological products, that causes its underestimation and low demand for such products;</li> <li>– difference in priorities of organic farming in governmental bodies, business circles and population, that can assure achievement of common ultimate goal;</li> <li>– existence of strong competition from western neighboring countries;</li> <li>– inability of farming enterprises to make capital investments to carry on organic farming;</li> <li>– insolvency of population due to the high prices of certified organic food products</li> </ul>

Source: Own elaboration.

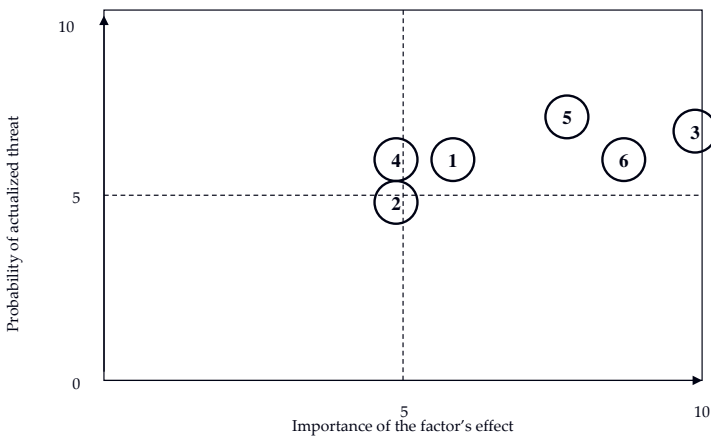
**Figure 1. Matrix of favorable opportunities for development of organic farming in Ukraine**



Source: Own elaboration.

Thus, in the result of construction of the matrix of opportunities for development of organic farming in Ukraine the most favorable will be those shown in the upper right corner of the matrix (Fig. 1), namely, opportunities numbered 3, 5, 6, 7 and 9. These are to be included in the summary table of SWOT-analysis and the main thing is to consider them as feasible directions of the chosen strategy of development of domestic organic farming. Based on the complete analysis of possible threats the matrix of possible threats to domestic organic farming functioning has been constructed (Fig. 2).

**Figure 2. Matrix of possible threats to the development of state organic farming**



Source: Own elaboration.

**Table 2. Matrix of SWOT-analysis showing relationship of external environment with the strong and weak points of organic farming development**

SWOT-analysis components	Opportunities of external environment	Threats of external environment
	A. Reducing the tax burden on producers of ecologically clean products	a) Intensification of agricultural production, rapid growth of low production cost enterprises (non-organic farming)
	B. Increase of investment attractiveness of the food complex of the economy	b) Insufficient awareness of population of ecological products, that causes its underestimation and low demand for such products;
	C. Access to new foreign food markets	c) Difference in priorities of organic farming in governmental bodies, business circles and population, that can assure achievement of common ultimate goal
	D. Introduction of new production technologies and management practices	d) Existence of strong competition from western neighboring countries
	E. Development of cooperation of the households in rural areas	e) Inability of farming enterprises to make capital investments to carry on organic farming; f) Insolvency of population due to the high prices of certified organic food products
Strong points	SO-strategies	ST-strategies
1. Considerable territory of uncultivated agricultural land	Development of cooperation of the households in rural areas (E)	Rapid growth of low production cost enterprises (non-organic farming) (a)
2. Low rents	Increase of investment attractiveness of the food complex of economy (B) Development of cooperation of the households in rural areas (E)	Increased competition from western neighboring countries (d)

3. Favourable weather-climatic conditions for organic farming;	Increase of investment attractiveness of the food complex of the economy (B)	Facilitation of non-organic farming development (a)
4. Satisfactory state of ecology of the environment for organic farming	Reducing the tax burden on producers of ecologically clean products (A)	Introduction of strict state norms for emissions into the environment (c)
5. Presence of a considerable number of unemployed village residents which means formation of cheap labor	Development of cooperation of the households in rural areas (E)	Difference in priorities of organic farming in governmental bodies, business circles and population, that can assure achievement of common ultimate goal (c)
6. Knowledge of rural residents in the sphere of farming, which is a prerequisite for ensuring quality of labor	Introduction of new production technologies and management practices (D) Development of cooperation of the households in rural areas (E)	Existence of strong competition from western neighboring countries for qualified labor from Ukraine (d)
7. Existing experience in organic farming (domestic and foreign);	Access to new foreign food markets (B)	Difference in priorities of organic farming in governmental bodies, business circles and population, that can assure achievement of common ultimate goal (c)
8. Existing demand for ecological products	Introduction of new production technologies and management practices (D)	Considerable cost of certified organic food products that will reduce demand for such products (f)
<b>Weak points</b>	<b>WO-strategies</b>	<b>WT-strategies</b>
1. Poor financial standing of agricultural enterprises as potential subjects of organic farming development	Introduction of new production technologies and management practices (D)	Existence of strong competition from western neighboring countries (d) Inability of farming enterprises to make capital investments to carry on organic farming (e)

2. Poor development of cooperation in rural areas as a potential field of organic farming development	Introduction of new production technologies and management practices (D) Development of cooperation of the households in rural areas (E)	Rapid growth of non-organic farming (a)
3. Low level of productivity of rural residents	Introduction of new production technologies and management practices, especially methods of workers' motivation (D)	Insufficient awareness of population of ecological products, that causes its underestimation and low demand for such products (b)
4. Low level of motivational factors development		Insolvency of population due to the high prices of certified organic food products (f)
5. Low investment attractiveness of rural areas and the branch of economy	Increase of investment attractiveness of food complex of the economy (B) Development of tourism in the region (B)	Informing population on ecological products (b) Overcoming difference in priorities of organic farming in governmental bodies, farming enterprises and population (c)
6. Low credit rating of the food sector	Attraction of foreign crediting establishments and banks (B)	Shortcomings of legislation in the sphere of organic farming (c)
7. Underdeveloped system of business planning in agriculture	Introduction of new production technologies and management practices with the use of strategic analysis methods (D)	Increased competition from western neighboring countries (d)
8. Presence of close financially powerful foreign entities that reduce competitiveness of domestic products	Facilitation of the development of cooperation of the households in rural areas, use of foreign experience in organic farming (E)	Increase of competition from western neighboring countries, drop in production of organic products (d), (f)
9. Underdeveloped management and marketing systems in farming area	Introduction of new production technologies and management practices (D)	

10. Low level of state support for agricultural development;	Reducing the tax burden on producers of ecologically clean products, subsidizing and agro-crediting the sphere of organic farming (A)	Rapid growth of non-organic farming (a)
11. Low level of development of production and social infrastructure of villages	Development of infrastructure by way of the state support and support of foreign investors (A), (B), (c)	

Source: Own elaboration.

Proceeding from the obtained results of SWOT-analysis we establish that the organic farming in question as the basis for development of present day food sector of Ukraine has a number of strong points and opportunities in the organic food markets. In particular – a considerable area on uncultivated agricultural lands; favorable natural-climatic conditions for conducting organic farming; a considerable number of unemployed rural residents, which is a prerequisite for the formation of cheap labor and other strong points. As to the opportunities, here we can name the following: diversification of manufacture in agriculture; reduction of the tax burden on the producers of ecologically clean products; introduction of the new production technologies and management methods, etc. Bearing in mind the comprehensive analysis that reflects interrelation of the external environment with the strong and weak sides of organic farming development in Ukraine (Fig. 4) our objective is to offer concrete strategies of organic farming development in Ukraine provided that the weak points and threats are taken into account, which will ensure competitive positions for the organic products. We find it expedient to choose not the strategy of growth, but *the strategy of domestic organic farming development*, detailing it as *the strategy of focusing*, that is, laying emphasis on the separate target market segment (the so-called “middle class”) that the organic products will be focused on; *the strategy of introduction of innovations*; *the strategy intended to work on the level of the niche segment of the agrarian market* – organic farming products and *the strategy of the most commercially viable products production*.

## 6. Conclusion and identification of strategic directions of development of state organic farming

Having analyzed in detail the matrix of SWOT-analysis that shows relationship of external environment with the strong and weak points of organic agriculture, that is, SO, ST, WO, WT-strategic directions, we consider it to be

expedient to choose not the strategy of growth but *the strategy of development of state organic farming* that will permit put it into effect in the future by way of the following directions:

1. Introduction of the procedure of organic products certification in conformity with the EU standards, because there is no such procedure in Ukraine, though the Ukrainian certification company „Organic Standard” certifies the Ukrainian producers as prescribed by the „*Standard for organic production and processing for the third countries*”, that is equal to the European Union standard.

2. Formation of the legislative environment that regulates the system of organic farming as the absence of appropriate legislative environment in Ukraine makes it impossible to organize the system of accreditation and standardization of functioning of the certification bodies and prevents positioning of Ukraine as an exporter of organic products in the international market.

3. Development of cooperation of the household farms in rural areas through the system of collaboration of agricultural service cooperatives (ASC) with the higher educational establishments, research and development institutes, leading agricultural firms, international organizations and other enterprises and institutions that have technologies in the domain of agricultural science. Informing the public in a simple and popular form about the opportunities, benefits and mechanism of establishing and functioning of the ASC under the new conditions.

4. Development of the concept of sales promotion (of organic products) that will envisage raising the consumers’ awareness of the harmful effects on health of livestock and crop products produced with the use of the „traditional” technologies, promotion of healthy lifestyles, developing effective ties with traditional distribution channels of product sales, creating new channels for the sales of organic products.

Thus, ecological agriculture is a method of farming that restricts dependence of a specific farm on the external costs by way of stimulation of biological natural processes. Proceeding from the above said we can state, that organic farming in the sphere of agrarian production of Ukraine is a practical realization of the principal provisions of the sustainable development concept.

The study that was conducted, that is, construction of the matrix of SWOT-analysis of the organic farming development process in Ukraine, has shown that the Ukrainian market must be interested in propagation of ecologically clean products. Resolution of the first priority problems described in this article is a strong contribution to the introduction and development of domestic organic farming.



## References

- On production and turnover of organic farming products and raw materials* (2013) (Supreme Council of Ukraine). Official site of the Supreme Council of Ukraine, <http://www.zakon.rada.gov.ua>, accessed 9.06.2018.
- On the trends of development of organic production of farming products in Ukraine* (2012) (National Institute of strategic studies: analytical note), <http://www.niss.gov.ua/articles/1292/>, accessed 29.05.2018.
- Organic Agriculture and Food Security* (2002) (IFOAM Dossier 1, 2002). Official site of the IFOAM, [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org), accessed 24.08.2018.
- Pro vyrobnytstvo i obih orhanichnoi silskohospodarskoi produktsii ta syrovyny* (2013), Verkhovna Rada Ukrainy, <http://www.zakon.rada.gov.ua>, accessed: 20.07.2018.
- Report and recommendation for the organic farming 2007* (2007), US Department of Agriculture, <http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/USDAOrgFarmRpt.pdf>, accessed: 18.06.2018.
- Resolution on approval of the Strategy of development of agricultural sector of economy for the period till 2020* (2013) (Cabinet of Ministers of Ukraine). Official site of the Supreme Council of Ukraine, <http://www.zakon.rada.gov.ua>, accessed 3.07.2018.
- Rozporiadzhennia pro skhvalennia Stratehii rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky na period do 2020 roku* (2013), Kabinet Ministriv Ukrainy, <http://www.zakon.rada.gov.ua>, accessed: 3.07.2018.
- Shchodo napriamiv rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii v Ukraini* (2012), Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: analitychna zapyska, <http://www.niss.gov.ua/articles/1292/>, accessed: 25.05.2018.

## Application of SWOT-analysis method in forming the organic farming development strategy as a basis of success of the food industry in Ukraine (Summary)

At present day stage of development of the globalization processes organic farming is one of the important priorities in developing the food producing complex in general. This kind of farming is a necessity that is dictated and predetermined in the global context. The main task of this article is analysis of development problems of organic farming in Ukraine. Methodological basis of the study is using of SWOT-analysis of the process of organic farming that identifies principal opportunities and threats, strong and weak points of its functioning and development, chooses the strategy for development of state organic farming. Having analyzed in detail the matrix of SWOT-analysis that shows relationship of external environment with the strong and weak points of organic agriculture, that is, SO, ST, WO, WT—strategic directions, we consider it to be expedient to choose not the strategy of growth but the strategy of development of state organic farming.

## Keywords

organic farming, organic products, production of organic food products, organic standards, SWOT-analysis, strategy of development.



**Jan Skalik\***

## **Sukces w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi – współczesne uwarunkowania i możliwości jego osiągnięcia**

### **Wstęp**

Sukces współcześnie jest wartością szczególnie cenną, tak w wymiarze poszczególnych działań indywidualnych, jak i zbiorowego wysiłku wielu osób ukierunkowanego na osiągnięcie celów organizacji. Jego istota może być kojarzona ze spełnieniem oczekiwań związanych z podjęciem działań ukierunkowanych na osiągnięcie wcześniej wyznaczonych celów. Dotyczy różnych form aktywności organizacji. Jedną z nich jest wprowadzanie zmian organizacyjnych, które mogą mieć różną treść i zakres, a ich występowanie może być kojarzone z problemami towarzyszącymi zarządzaniu operacyjnemu lub strategicznemu.

Potwierdzeniem sukcesu w zarządzaniu zmianami jest osiągnięcie celów, które były podstawą decyzji o ich wprowadzeniu. Mechanizm przyczynowo-skutkowy oddziaływania zmiany na sukces organizacji jest stosunkowo prosty. Wprowadzenie trafionej zmiany powoduje eliminację przyczyn uniemożliwiających jego osiągnięcie. W wymiarze strategicznym rola pozytywnych zmian jest ściśle związana z powodzeniem przyjętej strategii eksploatacyjnej czy eksploracyjnej. W pierwszej z nich zmiana pozwala na utrzymanie oczekiwanego poziomu efektywności funkcjonowania organizacji, natomiast w przypadku strategii eksploracyjnej jest warunkiem jej rozwoju i osiągnięcia w przyszłości satysfakcjonującej pozycji rynkowej. Ogół zmian zachodzących w przestrzeni różnych instytucji jest utożsamiany przez niektórych autorów z wewnętrznym ruchem organizacyjnym, pozostającym pod silną presją zewnętrznego ruchu organizacyjnego, czyli ogółu zmian zachodzących w ich otoczeniu [Masłyk-Musiał, 2003]. Oddziaływanie tych zmian na dynamikę wewnętrznego ruchu organizacyjnego jest szczególnie zauważalne w organizacjach gospodarczych pozostających pod silnym wpływem mechanizmów rynkowych, głównie konkurencji.

---

\* Prof. dr hab. inż., Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, jan.skalik@ue.wroc.pl

Zarządzanie zmianami, zwłaszcza o dużym zakresie, jest działalnością specyficzną, obciążoną dużym natężeniem ryzyka i niepewności, których źródeł należy upatrywać w rosnącej dynamice otoczenia współczesnych organizacji. Stąd też w praktyce zarządzania organizacjami gospodarczymi występują często zmiany nietrafione, które osłabiają ich potencjał organizacyjny i zdolność do skutecznego osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W związku z tym można postawić hipotezę, że przyczyną niepowodzeń w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi w organizacjach gospodarczych jest niewłaściwy dobór strategii i metod zarządzania wykorzystywanych w kierowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Stosowane w praktyce podejścia do zarządzania tym złożonym procesem nie uwzględniają złożoności zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, jak i wskazań współczesnych nurtów w teorii zarządzania organizacjami.

Głównym celem artykułu jest wskazanie możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami dzięki wykorzystaniu zaleceń wynikających z dorobku tych nurtów w teorii zarządzania, które odzwierciedlają rosnącą presję burzliwego otoczenia na współczesne organizacje. Przedstawione w artykule propozycje warunkujące osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami w organizacjach dynamicznych są ukierunkowane na eliminację bądź też łagodzenie tych zagrożeń, które wynikają z dużej presji czasu na szybkie reakcje przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu. Treść tych propozycji jest wynikiem analizy współczesnych nurtów w teorii zarządzania, które eksponują znaczenie i możliwości wykorzystania zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa tkwiących w jego potencjale społecznym oraz umiejętnościach menedżerskich naczelnego kierownictwa.

## **1. Otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło zagrożeń dla sukcesu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi**

Otoczenie współczesnych organizacji jest podstawowym układem odniesienia w procesie inspirowania wewnętrznych zmian oraz oceny ich skutków. Siły zewnętrzne generujące wewnętrzny ruch organizacyjny w przedsiębiorstwach mają dominujący wpływ na częstotliwość, treść, zakres i szybkość wprowadzanych zmian. Dominacja ta zrodziła się wraz z upowszechnieniem koncepcji organizacji służącej otoczeniu, która legła u podstaw teorii zarządzania strategicznego [Ansoff, 1985]. Wcześniej siłą dominującą w kreowaniu zmian wewnętrznych w organizacji była potrzeba zachowania wewnętrznej sprawności i wysokiego poziomu efektywności funkcjonowania, wynikająca z kanonów teorii klasycznego zarządzania.

Otoczenie przedsiębiorstwa jest przestrzenią, w której zachodzą różnorodne i złożone zjawiska o charakterze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, politycznym i technicznym, które mają kluczowe znaczenie dla

wewnętrznej dynamiki organizacji. W czasach poprzedzających erę informacji oddziaływanie zewnętrznej sfery przedsiębiorstwa na jego strukturę i sposób funkcjonowania było podporządkowane kanonom zdeterminowanej mechanistycznej organizacji o stałych granicach, w której kluczem do sukcesu były ograniczone zasoby materialne, a najważniejszym „paliwem” dla rozwoju był kapitał finansowy. W zarządzaniu akceptowano nie tylko mechanistyczny porządek i wiodącą rolę funkcji planowania w kształtowaniu toku bieżącej i przyszłej działalności, ale również poszanowanie liniowych zależności kojarzących przyczynę ze skutkami. Czas wówczas był jednym z ważniejszych, ale niekluczowych kryteriów wyboru. Traktowanie go w kategorii zasobu nie zawsze było praktykowane. Niepewność i ryzyko w dużym stopniu było ograniczane przez przewidywalność trendów. Osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi w tych warunkach było łatwiejsze, tym bardziej że w strukturze wewnętrznego ruchu organizacyjnego dominowały zmiany reprodukcyjne, a skuteczność zmian antycypacyjnych była wzmacniana przez mniejszą niepewność zjawisk zachodzących w otoczeniu.

W obecnej dobie, a więc w erze informacji, otoczenie przedsiębiorstwa zmieniło się w sposób radykalny. Przekształciło się ono z otoczenia zmiennego w otoczenie burzliwe. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa stały się nieograniczone zasoby niematerialne. Zwiększyła się złożoność relacji przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia przez upowszechnienie sieci zależności występujących w postaci dodatnich i ujemnych sprzężeń. Organizacje coraz częściej funkcjonują w rozmytych granicach. Obowiązujący poprzednio porządek mechanistyczny został zastąpiony porządkiem biologiczno-chemicznym. Planowanie utraciło swoją wiodącą rolę na rzecz panowania nad chaosem. Czas stał się najważniejszym zasobem strategicznym, a szybkość kluczowym czynnikiem sukcesu tak w wymiarze zbiorowym, jak i indywidualnym. Potrzeba wzmocnienia strategicznego oddziaływania przedsiębiorstwa w grze rynkowej doprowadziła do zwiększenia ilości zmian transformacyjnych oraz ograniczenia zmian reprodukcyjnych. W związku z pogłębiającą się nieprzewidywalnością trendów w otoczeniu zmalało znaczenie zmian antycypacyjnych na rzecz rosnącej roli zmian reaktywnych i innowacyjnych.

Podstawową przyczyną niepowodzeń w zarządzaniu zmianami jest zjawisko turbulencji otoczenia, będące potwierdzeniem jego burzliwości. Wyrazem tego zjawiska jest wzrost szybkości zachodzących w nim zmian, co przyczynia się do skrócenia czasu na skuteczną reakcję ze strony przedsiębiorstwa. Mechanizm tej reakcji jest związany z koniecznością osiągnięcia przez zmieniającą się organizację wyższego poziomu równowagi ogólnej, co wymaga poniesienia coraz większych nakładów i wysiłku

organizacyjnego. Kluczowe wydarzenia, które zachodzą w otoczeniu, są trudne do przewidzenia, a ich nowatorski charakter powoduje, że doświadczenia z wprowadzania poprzednich zmian są na ogół nieprzydatne w kreowaniu nowej rzeczywistości organizacyjnej. Otoczenie dynamiczne stwarza przedsiębiorstwu zupełnie odmienne warunki od tych, które panowały w erze postindustrialnej. Zalicza się do nich między innymi [Penc-Pietrzak, 2015]:

- zmienność granic organizacji,
- pojawienie się nowych kanałów dystrybucji i sposobów kontaktowania się z klientami i dostawcami,
- wzrost niepewności sytuacji decyzyjnych, utrudniającej określenie wariantów wyboru i określenie potencjalnych skutków działań,
- powstanie nowych segmentów rynku oraz nowych potrzeb klientów,
- generowanie dużej ilości informacji niepewnych oraz podatnych na szybką dezaktualizację,
- aktywizację poszukiwań innowacji przez koncentrację wysiłku organizacyjnego i intelektualnego wokół triady: informacja – kapitał ludzki – kreatywność.

Przedstawiona natura turbulentnego otoczenia współczesnych organizacji oraz opis zjawisk w nim zachodzących wyjaśnia genezę zagrożeń dla sukcesu zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach. Skłania również do poszukiwań nowych podejść i metod oddziaływania na realizację zachodzących w nich przemian wewnętrznych, które są zgodne ze specyfiką zarządzania organizacjami dynamicznymi.

## **2. Specyfika zarządzania zmianami w organizacjach dynamicznych**

W organizacjach dynamicznych realizacja zmian wewnętrznych jest formą uaktywnienia ich zdolności strategicznych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Natura tego otoczenia powoduje w przedsiębiorstwie konieczność szybkiego rekonfigurowania zasobów, w tym również zasobów organizacyjnych, co umożliwi osiągnięcie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. Tym samym w zarządzaniu współczesnymi organizacjami dążenie do osiągnięcia długotrwałej przewagi konkurencyjnej zostało zastąpione szeregiem przewag tymczasowych, co doprowadziło do przyspieszenia wewnętrznego ruchu organizacyjnego. Potwierdzeniem tego są częste zmiany w różnych podsystemach organizacji. Wystąpienie tego zjawiska może być kojarzone z uaktywnieniem zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, które zgodnie z koncepcją A. Kuualuvainena, T. Pukkinena i P. Stenholma [Bratnicki, 2011, s. 38] składają się z sześciu elementów, wśród których występuje

struktura nośna w postaci zmian zewnętrznych i wewnętrznych wywoływanych reaktywnie lub proaktywnie. Istnieje dość duża różnorodność definiowania zdolności dynamicznych, ale najbardziej bliska rozważanej problematyce sukcesu wewnętrznego ruchu organizacyjnego jest formuła tego pojęcia sformułowana przez R. Henderson i I. Coebuurna, według której ich występowanie jest kojarzone z elementami sterującymi tworzeniem, zmianami i rekonfiguracją różnych zasobów w nowe źródła przewagi konkurencyjnej [Penc-Pietrzak, 2015]. Według D.J. Teece dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa nie mają jednorodnego charakteru i wyróżniają się wśród nich [Teece, 2007, s. 1319]:

- zdolności do wychwytywania szans i zagrożeń,
- zdolności do wykorzystywania szans,
- zdolności do zwiększania konkurencyjności poprzez doskonalenie, łączenie, ochronę i rekonfigurowanie materialnych i niematerialnych zasobów firmy.

Na treść i przebieg wewnętrznego ruchu organizacyjnego decydujący wpływ ma ostatnia z wymienionych zdolności, której wystąpienie należałoby kojarzyć z genetyczną gotowością przedsiębiorstwa do zmian. Pojęcie to jest konsekwencją ujawnionych we wcześniejszych rozważaniach tendencji do postrzegania złożonych zjawisk organizacyjnych w kategoriach porządku biologicznego, będącego próbą przeniesienia na grunt organizacyjny modeli rozwojowych znanych ze świata przyrody. Spełnienie tego zamiaru jest równoznaczne z uznaniem kodu genetycznego organizacji jako jej organicznej cechy, która pozwala na trafną interpretację demonstrowanych przez nią zachowań. Podejście teoretyków zarządzania do kojarzenia tego pojęcia z problemami świata organizacji jest zróżnicowane. A. Koźmiński utożsamia kod genetyczny organizacji z istotą kultury organizacyjnej, traktując go jako swego rodzaju zapis w świadomości społecznej powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw [Koźmiński, 1982]. Inni nie podzielają tego poglądu, twierdząc wprost, że w organizacji nie ma odpowiednika kodu genetycznego występującego w organizmach żywych [Stocki, 2013]. Autor tej publikacji uważa jednak, że warunki i sposób funkcjonowania organizacji w turbulentnym otoczeniu coraz bardziej upodabnia się do obiektów ze świata przyrody. Stąd też interpretacja wielu zjawisk organizacyjnych przez wykorzystanie analogii występujących w przyrodzie jest jak najbardziej uzasadniona, zwłaszcza jeżeli dotyczy to kwestii wewnętrznej dynamiki sztucznych systemów, jakimi są przedsiębiorstwa działające w warunkach hiperkonkurencji.

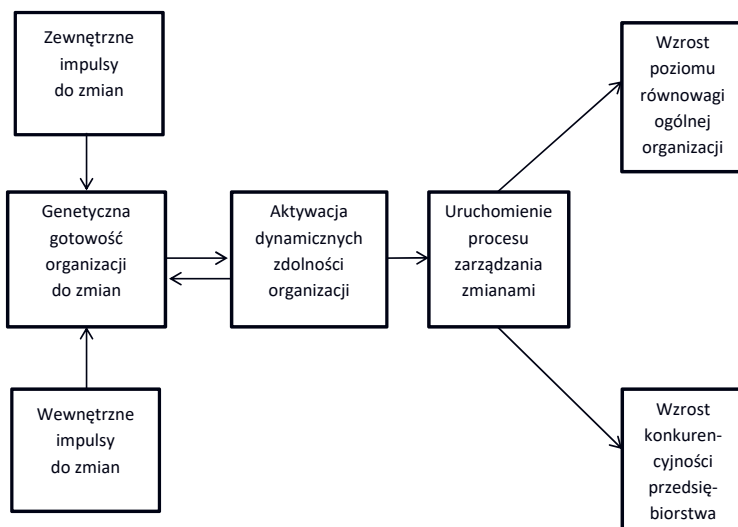
Podążając tą drogą myślenia i wykorzystując kod genetyczny do interpretacji i rozwiązywania złożonych problemów zarządzania zmianami

we współczesnych organizacjach, należałoby wyodrębnić pojęcie „genetycznej gotowości do zmian” jako składowej kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie zorientowanym na sukces i rozwój. Genetyczna gotowość do zmian jest wzorcem zachowań organizacji, które są otwarte na ciągłe zmiany, akceptują ryzyko z nim związane i upatrują w nich źródło wzmocnienia strategicznego oraz sukcesu postrzeganego tak w wymiarze zbiorowym, jak i indywidualnym. Jej kształtowanie jest powinnością naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za wybory strategiczne, dobór koncepcji i metod zarządzania i edukację na rzecz ciągłych zmian. Genetyczna gotowość do zmian jest siłą motoryczną kreowania potrzeby ich wprowadzenia. Wystąpienie takiej potrzeby jest bowiem warunkiem uruchomienia potencjału do zmian, który tkwi w dynamicznych zdolnościach przedsiębiorstwa, a następnie rozpoczęcia niezbędnych prac analitycznych i projektowych umożliwiających wprowadzenie zmian w organizacji. Jak zauważa R. Krupski, zdolności dynamiczne stanowią pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach, którego treść jest rezultatem procesów uczenia się [Krupski, 2012]. Istotą tych zdolności jest więc nie tylko posiadanie i wykorzystanie zasobów, ale również ich odpowiednia konfiguracja, rozwój i odnowa, możliwa nie tylko dzięki organizacyjnemu uczeniu się, ale również nowej logice organizacji, która kształtuje się w tym procesie. To właśnie dzięki niej możliwa jest poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa oraz takie wykorzystanie posiadanych zasobów, które umożliwia nie tylko dopasowanie się organizacji do wymogów otoczenia, ale również kreowanie zmian na rynku.

Mechanizm wykorzystania zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym przedstawiony na rysunku 1 ujawnia kluczowy charakter uwarunkowań kulturowych decydujących o szybkim kreowaniu i sukcesie zmian we współczesnym przedsiębiorstwie. Genetyczna gotowość do zmian będąca składową kodu genetycznego organizacji jest pochodną kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie, a ta z kolei wpływa na poziom jego dynamicznych zdolności. Wystąpienie tej gotowości zwiększa poziom reaktywności organizacji na impulsy płynące z jej otoczenia. Sukces zarządzania zmianami we współczesnych organizacjach zależy również od szybkiej i skutecznej aktywacji ich zdolności dynamicznych, która polega na uwolnieniu drzemających w nich siłach wzmacniających wewnętrzny ruch organizacyjny oraz mobilizacji posiadanych zasobów niezbędnych do jego zaistnienia.



## Rysunek 1. Proces aktywacji dynamicznych zdolności organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Powodzenie wspomnianej aktywacji zależy nie tylko od wymienionych wcześniej skłonności genetycznych organizacji, ale również natężenia presji zewnętrznej na zmiany oraz charakteru potencjalnych zagrożeń wynikających z małej wrażliwości na sygnały płynące z otoczenia. Aktywacja dynamicznych zdolności organizacji prowadzi do uruchomienia na rzecz procesu zmian wszystkich jej materialnych i niematerialnych zasobów. Wśród nich znajdują się również rutyny organizacyjne, które biorą udział nie tylko w tworzeniu rozważanej zdolności, ale również kluczowych kompetencji [Rybak, 2003]. Rutyny organizacyjne, definiowane często jako powtarzalne wzorce postępowania lub też praktyczne zdolności powtarzania w określonych okolicznościach tej samej kombinacji działań, w dobie rosnącej złożoności otoczenia tracą na znaczeniu, gdyż doświadczenia z przeszłości nie zawsze umożliwiają skuteczne rozwiązywanie nowych problemów. Można wprowadzić zmiany i tak je rozwijać, aby uzyskiwać nowe możliwości skutecznego reagowania na wyzwania płynące z otoczenia, ale najczęściej jest to proces długotrwały, a więc mało przydatny dla szybkiego wspierania zmian reaktywnych o innowacyjnym charakterze. Możliwość zwiększenia dynamicznych zdolności organizacji i szybkiej ich aktywacji dla wzmocnienia skuteczności i poprawy efektywności zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach należy zatem upatrywać w propozycjach zawartych we współczesnych koncepcjach zarządzania oraz nowych interpretacjach zjawisk organizacyjnych.

### 3. Współczesne nurty i koncepcje zarządzania jako źródło sukcesu w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie

Regulowanie ruchem organizacyjnym zawsze było związane z aplikacją metod wypracowanych w ramach poszczególnych nurtów w teorii zarządzania. Ich rozwój, inspirowany w dużym stopniu doświadczeniami praktyki, pozwolił na wypracowanie związanych z nimi specyficznych trzech podejść do zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie: systemowego, behawioralnego i kompleksowego [Zarębska, 2002]. W nurcie systemowym zakłada się, że organizacje składają się ze współdziałających i współzależnych elementów, które są pod wpływem tych samych sił, co oznacza, że projektowanie i ocena efektów zmian w organizacji musi uwzględniać wewnętrzne powiązania poszczególnych jej obszarów. W podejściu tym można wprawdzie upatrywać wskazań, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu zmianami, jednak nie uwzględniają one skutków dynamiki otoczenia i kluczowego wymogu powodzenia tego procesu, jakim jest priorytetowe traktowanie czynnika czasu. Pomija się w nim również interpersonalne aspekty życia organizacji, co eliminuje oddziaływanie czynników sukcesu tkwiących w kreowaniu oryginalnych zmian o charakterze absolutnych innowacji oraz neutralizacji sił oporu towarzyszących zwykle wewnętrznemu ruchowi organizacyjnemu.

Można jednak znaleźć spełnienie tego warunku w pozostałych nurtach, tj. behawioralnym i kompleksowym. Nurt behawioralny w teorii zarządzania zmianami akcentuje znaczenie interpersonalnych aspektów funkcjonowania zmieniającej się organizacji i podkreśla konieczność kojarzenia potrzeb ludzi z zamierzeniami rozwojowymi organizacji. Z nurtem behawioralnym związana jest koncepcja OD (*Organizational Development*), jednak u jej podstaw leży założenie, że sukces w zarządzaniu zmianami wymaga wcześniejszego ich zaplanowania i podporządkowania wskazanom globalnej strategii przedsiębiorstwa. Przestrzeganie tego wymogu nie pozwala jednak na priorytetowe traktowanie czynnika czasu, a rygorystyczne przestrzeganie ustaleń zawartych w ogólnej strategii organizacji może uniemożliwić dostosowanie treści wprowadzanych zmian do aktualnych warunków i oczekiwań dynamicznego otoczenia.

Większych możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami należy oczekiwać w przypadku respektowania założeń nurtu kompleksowego, zwanego często nurtem zintegrowanym, w którym łączy się orientację strategiczną z jednoczesnym pełnym wykorzystaniem potencjału kierowniczego i pracowniczego. W zintegrowanym podejściu do zarządzania zmianami można znaleźć najwięcej możliwości skutecznego reagowania na rosnącą dynamikę burzliwego otoczenia zmieniającej się organizacji. Wyrazem tego jest między innymi wykorzystanie teorii chaosu do kierowania

wewnętrzny ruch organizacyjny. W warunkach wzrastającej turbulencji otoczenia wzrasta zainteresowanie możliwościami, które daje wykorzystanie reguł obowiązujących w chaotycznych układach, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, stwarzających wrażenie przypadkowości. Bliższe przyjrzenie się tym układom pozwala jednak zauważyć w nich określony ukryty porządek. Chaos wbrew pozorom nie ma przypadkowego charakteru. Rządzą nim mechanizmy dodatnich i ujemnych sprzężeń zwrotnych [Stacey, 1996]. Sprzężenia zwrotne dodatnie powodują nieliniowe wzmocnienie różnych impulsów płynących z otoczenia, a sprzężenia ujemne pozwalają utrzymać system organizacyjny na oczekiwanym poziomie równowagi. Sprzężenia dodatnie i ujemne splatają się w czasie, dając trudne do przewidzenia rezultaty. Przewaga sprzężeń dodatnich nad ujemnymi prowadzi do zwiększającej się niestabilności systemu i pojawienia się chaosu, który pozwala łatwiej i szybko zareagować na zewnętrzny bodziec. Dzięki temu organizacja zwiększa swoją reaktywność. Stąd też na gruncie teorii chaosu zrodził się pomysł utrzymywania jej w stanie permanentnego wzburzenia. Według Iana Stewarta łatwiej jest wykonać jakiś ruch, gdy nie jest się w stanie spoczynku [Stewart, 1996, s. 148]. Stwierdzenie to legło u podstaw koncepcji organizacji w ruchu [Krupski, 2005, s. 232–237]. Przedsiębiorstwo będące taką organizacją drga w amplitudach otoczenia, a występująca w związku z tym interferencja wzmacnia potencjał firmy, która może wywoływać również drgania otoczenia w amplitudach organizacji. Współistnienie obu obszarów drgań w sferze preparacji działań owocuje generowaniem pomysłów w zakresie doskonalenia istniejących procesów, struktur i wyrobów.

Koncepcja organizacji w ruchu jest bliska koncepcji organizacji na krawędzi chaosu, której wskazania mogą być wykorzystane na rzecz sukcesu w zarządzaniu zmianami. W tym złożonym procesie wewnętrznej regulacji dochodzi do konfrontacji podwójnego układu sił – tych, które dążą do stabilizacji istniejącego stanu organizacji, oraz sił reprezentujących presję na wprowadzenie zmian. Siły stabilizujące są wyrazem lęków przed utratą korzyści wynikających z zachowania *status quo*. Ich występowanie może być również wynikiem obaw przed niepewnością sprostania nowym wyzwaniom, które należy podjąć w związku ze zmianą. Pole paradoksalnego napięcia powstającego podczas konfrontacji obu przeciwstawnych sił sprowadza organizację na „krawędź chaosu [Stańczyk-Hugiet, 2013]. Wystąpienie tego stanu sprzyja uruchomieniu mechanizmów ewolucji organizacji i wprowadzeniu zmian wewnętrznych potwierdzających jej elastyczność oraz zdolność reagowania na impulsy z otoczenia. Zmiany te dokonują się w systemie zarządzania organizacją, który składa się z: wartości i celów, struktur i regulacji, metod i praktyk zarządzania oraz

mechanizmów regulacyjnych [Skalik, Bełz, 2011]. Wspomniana wcześniej konfrontacja konkurujących sił doprowadzających organizację do „krawędzi chaosu” i decyzji o konieczności wprowadzenia pozytywnych zmian odbywa się w ramach mechanizmów regulacyjnych zawartych w przedstawionej strukturze systemu zarządzania organizacją. Ich funkcjonowanie jest również potwierdzeniem dialektycznej teorii rozwoju organizacyjnego i zmian w organizacji [Krzakiewicz, 2012] zgodnie z którą jej byt w pluralistycznym świecie sprzecznych zdarzeń, sił lub przeciwstawnych wartości prowadzi do wewnętrznej konfrontacji.

Źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami we współczesnych organizacjach należy poszukiwać również w samej naturze tych zmian, które ze względu na burzliwy charakter otoczenia nabierają coraz bardziej stochastycznego charakteru. Zmniejszyły się możliwości wcześniejszego i trafnego ich przewidywania. W związku z tym w zarządzaniu zmianami będzie umacniał się czynnik losowy, utrudniający predykcje zmian i ich skutków. W ewolucji zewnętrznych i wewnętrznych ruchów organizacyjnych zauważa się przejście od linearności do lateralności. Potwierdzeniem tego jest równoległe występowanie obok głównego kierunku przeobrażeń również trendów bocznych. Rodzi to duże bogactwo zmian i nowe obszary inspiracji i wyzwań, często wykraczających poza klasyczną formułę dywersyfikacji. Zjawisko to może być również źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami, gdyż na etapie ich projektowania daje możliwości większego zróżnicowania możliwych rozwiązań. Stochastyczność i literalność ogólnego ruchu organizacyjnego pozwala również na skuteczne skojarzenie treści wprowadzanych zmian z występującymi szansami i okazjami.

Podążając tropem zintegrowanego podejścia do zarządzania zmianami źródeł, sukcesu tego złożonego procesu należy poszukiwać również w strategii wdrażania zmian. Istnieją duże możliwości wyboru sposobu materializacji projektów modyfikujących stan organizacji. W zależności od treści, zakresu i źródeł zmian oraz różnicowania stopnia koncentracji koniecznych środków potrzebnych do ich wdrożenia wyróżnia się strategie: uderzeniową, ciągłą, odgórną, wyłaniającą, menedżerską, powszechną, przejrzystą i rozmytą [Masłyk-Musiał, 2003]. Jej dobór powinien być uzależniony od usytuowania strategicznego organizacji oraz siły zagrożeń znajdujących się w konkurencyjnym otoczeniu. Duży poziom tych sił będzie uzasadniał wybór strategii uderzeniowej, która wymaga nasilenia koncentracji sił i środków, dużej intensywności działań modyfikujących stan organizacji, którego utrzymanie zagraża zwykle jej egzystencji. Zastosowanie tej strategii jest jedynym wyjściem dla przedsiębiorstw, które znalazły się w stanie głębokiej nierównowagi, a ich potencjał strategiczny pozwala na szybką reakcję.

Możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym w przedsiębiorstwach pozostających pod silną presją dynamiki panującej w ich otoczeniu należy poszukiwać również w teorii pozytywnego zarządzania, a zwłaszcza w tych jego nurtach, które podkreślają dobroczynne skutki dostrzegania i wykorzystania w organizacjach takich zjawisk, jak: pozytywna energia ludzi, pozytywny klimat organizacyjny czy też pozytywne relacje interpersonalne. Przyjęcie przez zarządzających zmianami założenia, które przyświecało twórcom pozytywnego potencjału organizacji (*Positive Organizational Scholarship*) [Cameron i inni, 2003], pozwala na uwolnienie uśpionych zasobów indywidualnych i grupowych na rzecz powodzenia procesu zainicjowania i wdrażania zmian. Filozofia pozytywnej organizacji koncentruje się na atrybutach afirmatywnych przedsiębiorstwa, czyli na jego siłach i możliwościach, a nie słabościach i zagrożeniach. Dzięki temu w zmieniających się organizacjach zmiany są najczęściej postrzegane jako źródło korzyści i naturalna droga do sukcesu utożsamianego z rozwojem i poprawą wyników działalności. Pozytywność jako alternatywny punkt widzenia w ocenie wszelkich zjawisk zachodzących w organizacji przyczynia się do zwiększonej potencjalizacji kapitału społecznego, która polega na powiększaniu zdolności działania przedsiębiorstwa w trudnych do przewidzenia sytuacjach, powstających w warunkach „uogólnionej niepewności”, z którą mamy do czynienia zwykle w warunkach dużej turbulencji otoczenia.

Wspomniane wcześniej zdolności tkwią w kapitale społecznym przedsiębiorstwa, jego strukturze i treści stosunków społecznych sprzyjających zwiększeniu innowacyjności, możliwości transformacyjnych i szybkości reagowania na nowe sytuacje. Atmosfera wzajemnego zaufania, solidarności, pomocy i towarzyszący jej swobodny przepływ informacji oraz prawo do błędu wyzwala ją w uczestnikach organizacji nowe pomysły i chęć doskonalenia otaczającej ich rzeczywistości. Potwierdzeniem, a zarazem źródłem tej atmosfery są pozytywne relacje interpersonalne w organizacji, które według najnowszych badań przyczyniają się do zmniejszenia oporu wobec zmian [Glińska-Noweś, 2017], co w sposób znaczący przyczynia się do wzrostu reaktywności przedsiębiorstwa na impulsy płynące z otoczenia. Występowanie w organizacji pozytywnej kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz pozytywnych relacji interpersonalnych sprzyja również rozwojowi zjawiska samoorganizowania się, będącego odpowiedzią na turbulencję otoczenia. Zwiększająca się dynamika wewnętrznego i zewnętrznego ruchu organizacyjnego przyczynia się do powstania różnego rodzaju organizacji nieformalnych, tak w przestrzeni organizacyjnej dużych przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu. Ich powstanie jest odpowiedzią na rosnącą biurokrację [Rokita, 2009], która utrudnia szybkie

podejmowanie decyzji i rozwijanie kontroli w sytuacji trudno przewidywalnych i chaotycznych zmian. Sprzyja to rozwijaniu sieci kontaktów i relacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Wzbogaca się dzięki temu architektura społeczna przedsiębiorstwa. Rozwijająca się spontanicznie sieć kontaktów i relacji tworzy swoistą „pajęczynę” grup i powiązań między nimi. Ich skład osobowy jest dość zmienny, a żywot krótki. Występują one zwykle w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, nie naruszając istniejącego układu hierarchicznego i biurokratycznych powiązań. Sam fakt ich istnienia może być mocnym impulsem do zmian, nie tylko w wewnętrznej przestrzeni organizacyjnej, ale również w sieci zewnętrznych kontaktów z menedżerami i pracownikami innych przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy towarzyszą im dotkliwe utrudnienia i niesprawności.

Źródłem sukcesu w zarządzaniu zmianami w dużych organizacjach można upatrywać również w koncepcji *ambidextrous organization*, która wskazuje na konieczność równoległego wdrażania zmian bieżących o mniejszym zakresie wraz z realizacją głębokich przeobrażeń umożliwiających wykorzystanie szans i okazji biznesowych w przyszłości. Respektowanie tej koncepcji w praktyce zarządzania wymaga równoczesnego realizowania w przedsiębiorstwa dwóch nurtów aktywności: bieżącego i perspektywicznego. Ich skojarzenie zachodzi zwykle w ramach wspólnie koordynowanych jednostek organizacyjnych zajmujących się projektowaniem i wdrażaniem doraźnych zmian związanych z koniecznością dostosowania się do oczekiwań rynku oraz jednostek odpowiedzialnych za realizację funkcji B+R.

## Zakończenie

Odpowiedzią na rosnącą dynamikę otoczenia jest nowe podejście do zarządzania zmianami, którego respektowanie w praktyce może zapewnić rozwój i sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Istota tego podejścia sprowadza się do skutecznej aktywizacji zdolności dynamicznych organizacji, którą można zwiększyć przez zintegrowane podejście do zarządzania zmianami, rozwijanie kultury organizacyjnej umożliwiającej zwiększenie genetycznej gotowości do zmian, postrzeganie ruchu organizacyjnego w kategoriach teorii chaosu oraz fundamentalnych założeń przedsiębiorstwa w ruchu jak i filozofii pozytywnej organizacji. Wskazania ta stawiają szczególne wyzwania dla kadry menedżerskiej, która powinna znać nie tylko treść wymienionych wcześniej teorii i związanych z nią metod zarządzania, ale w sposób umiejętny i zindywidualizowany je stosować.

W praktyce zarządzania występują jednak liczne opory związane z ich wykorzystaniem. Zarządzający często ich nie znają lub obawiają się ryzyka, które towarzyszy aplikacji nowych koncepcji i metod zarządzania

organizacjami. Boją się wstrząsów i zakłóceń w organizacjach będących obiektem zmian. Obawy te mają nie tylko menedżerowie w naszym kraju, ale również zarządzający korporacjami w Stanach Zjednoczonych, co potwierdzają źródła literaturowe [Rigby, 2010]. W związku z powyższym konieczna jest skuteczna edukacja wśród menedżerów i zmiana ich poglądów na temat roli, jaką powinni pełnić w zarządzaniu zmianami. Przedstawiciele naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw powinni być przywódcami, a zarazem mistrzami stosunków międzyludzkich, a ich podstawową rolą – kreowanie zmian uwzględniających najnowsze osiągnięcia nauki, sprawowanie skutecznej kontroli nad wszystkimi fazami zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym oraz zapewnienie w tym złożonym procesie udziału możliwie szerokiego kręgu uczestników organizacji oraz pozostałych interesariuszy.

## Literatura

- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M. (2011), *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.) (2003), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Disciplinary*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Koźmiński A.K. (1982), *Po wielkim szoku*, PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2012), *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krzakiewicz K. (2012), *Teorie rozwoju organizacyjnego i zmiany w organizacji*, w: A. Barabasz, G. Bełz (red.), *Systemy i procesy zmian w zarządzaniu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc-Pietrzak I. (2015), *Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 229.
- Rigby D. (2010), *Przydatność różnych instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10.
- Rokita J. (2009), *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Rybak M. (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Skalik J., Bełz G. (2011), *Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: J. Skalik, G. Bełz (red.), *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 178.

- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stacey R. (1996), *Strategic management and organizational dynamics*, Wydawnictwo Pilman, Warszawa.
- Stewart J. (1996), *Liczby natury*, Wydawnictwo CIS, Warszawa.
- Stocki R. (2013), *Diagnoza organizacji od A do Z. Praktyczny podręcznik diagnozy dla konsultantów, trenerów i menedżerów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Teece D.J. (2007), *Explication Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of [Sustainable] Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 13.
- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

## Streszczenie

Rosnąca dynamika otoczenia rodzi nowe wyzwania dla zarządzających zmianami w przedsiębiorstwach. Sprostanie im wymaga respektowania wskazań teoretyków reprezentujących współczesne kierunki i nurty w zarządzaniu. W artykule przedstawione zostały propozycje wzmocnienia procesu kierowania wewnętrznego ruchu organizacyjnego zawarte w teorii chaosu, koncepcji organizacji w ruchu, teorii pozytywnego zarządzania oraz koncepcji *ambidextrous organization*. Sytuacyjne podejście w procesie ich aplikacji może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu zmianami w organizacjach dynamicznych.

## Słowa kluczowe

turbulencja otoczenia, przedsiębiorstwo w ruchu, zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa, aktywacja zdolności dynamicznych organizacji, genetyczna gotowość do zmian, krawędź chaosu

## Success in managing organizational changes – contemporary conditions and possibilities of its achievement (Summary)

The growing dynamics of the environment creates new challenges for the managers responsible for change management in enterprises. Meeting them requires respecting the remarks of theoreticians representing contemporary trends in management. The article presents proposals to strengthen the process of managing the internal organizational movement which are highlighted in the theory of chaos, the concept of organization in motion, the theory of positive management and the concept of ambidextrous organization. The situational approach in the process of their application can contribute to success in managing change in dynamic organizations.

## Keywords

environment turbulence, company in motion, dynamic capability of the organization, activation of dynamic organization capabilities, genetic readiness for change, edge of chaos



Małgorzata Tyrańska\*

## Klasyfikacja i dobór metod zarządzania portfelem projektów

### Wstęp

Wymiar rezultatowy zarządzania portfelem projektów, stanowiącego kolejne stadium rozwoju nurtu zarządzania projektami, sprowadzić można do określenia zasad podejmowania decyzji dotyczących uruchamiania i zamykania projektów, mających na celu zapewnić zgodność wszystkich realizowanych przedsięwzięć ze strategią organizacji oraz wypełnianiem jej misji. Sprawny mechanizm koordynacji, stanowiący istotę zarządzania portfelem projektów, zapewnia z jednej strony optymalne wykorzystanie zasobów poprzez eliminowanie zbędnych, pochłaniających nadmierne koszty i przeciągających się w czasie projektów, a z drugiej – tworzy warunki dla realizacji inicjatyw przyczyniających się do osiągania celów strategicznych organizacji i generujących wartość dodaną.

Skuteczność zarządzania portfelem projektów w znacznym stopniu wiąże się z doбором odpowiednich metod. O ile kwestie doboru metod w zarządzaniu projektami zostały bardzo dobrze rozwiązane, o tyle w zarządzaniu portfelem projektów występuje luka metodyczna i empiryczna.

Biorąc pod uwagę specyfikę zarządzania portfelem projektów oraz wskazaną lukę, zdecydowano się na ograniczenie problematyki do aspektu instrumentalnego, w ramach którego istotnymi problemami są identyfikacja, klasyfikacja oraz dobór skutecznych metod realizacji procesu. Za cel artykułu przyjęto próbę dokonania klasyfikacji metod zarządzania portfelem projektów oraz opracowania zasad ich doboru. Realizacja celu została sprowadzona do ukazania specyfiki zarządzania portfelem projektów oraz przedstawienia typowych i upowszechnionych w literaturze krajowej i zagranicznej metod, mających zastosowanie w realizacji omawianego procesu, w układach wyodrębnionych klas. Zastosowaną metodą badawczą umożliwiającą osiągnięcie przyjętego celu była analiza krytyczna literatury z zakresu nauk o zarządzaniu.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

---

\* Prof. UEK dr hab., Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-2017 Kraków, malgorzata.tyranska@uek.krakow.pl

## 1. Specyfika zarządzania portfelem projektów

Sukces organizacji we wdrażaniu strategii zależy od skutecznej realizacji projektów zmierzających do osiągnięcia wyjątkowych rezultatów w postaci: produktów, usług, nowych rozwiązań technologicznych lub organizacyjnych. Rezultaty te oznaczają konieczność podejmowania działań o różnej złożoności, które nie były realizowane w organizacji, mają ściśle ustalony czas wykonania, wiążą się z koniecznością wykorzystania zróżnicowanych zasobów oraz ryzykiem wdrożeniowym wynikającym z realizacji przedsięwzięcia i eksploatacyjnym związanym z użytkowaniem powstałych rozwiązań [Cabała, 2018, s. 13]. Wszystkie podejmowane w organizacji przedsięwzięcia powinny jednak stanowić spójną całość, skierowaną na realizację strategii. Postępowaniem scalającym te przedsięwzięcia i nadającym wspólny kierunek działaniom organizacji jest proces zarządzania portfelem projektów. W zarządzaniu portfel projektów jest rozumiany jako:

- całość inwestycji w zmiany, prowadzących do osiągnięcia celów strategicznych organizacji [*Management of Portfolios*, 2011, s. 11];
- zestaw programów, projektów lub operacji zarządzanych wspólnie dla osiągnięcia strategicznych celów [*The Standard for Portfolio Management*, 2013, s. 3],
- zestaw komponentów przyczyniających się do realizacji strategicznych celów organizacji, zgrupowanych w celu ułatwienia zarządzania nimi [*ISO 21504 Project...*, 2015, s. 1].

Z powyższego wnioskować można, że projekty i programy tworzące portfel powinny być: dostosowane do strategii firmy i jej celów, zgodne z jej wartościami i kulturą, przyczyniające się do pozytywnego (bezpośredniego lub pośredniego) wpływu na przepływy pieniężne, wykorzystujące w sposób efektywny zasoby firmy i ukierunkowane na sukces firmy w przyszłości [Levine, 2005, s. 23]. Cechy charakterystyczne projektów, programów i portfeli przedstawiono w tablicy 1.

Zatem cele zarządzania portfelem można sprowadzić do: dostosowania projektów do strategii organizacji, maksymalizowania wartości dla akcjonariuszy, dążenia do uzyskania efektu synergii, selekcji, koordynacji i kontroli projektów, optymalizacji wykorzystanych zasobów (np. finansowych, ludzkich) [Kozarkiewicz, 2012, s. 27–30].

**Tablica 1. Projekt, program, portfel – główne cechy i różnice**

Cechy	Projekt	Program	Portfel
Zakres, cel	Wąski, koncentracja na dostarczeniu zdefiniowanych produktów	Szeroki, koncentracja na dostarczaniu oczekiwanych wartości. Osiągnięcie zmiany strategicznej i oczekiwanych korzyści biznesowych	Obejmuje wszystkie inicjatywy (projekty i programy) w organizacji jako całości lub dla jej pojedynczych obszarów działania. Koordynacja, optymalizacja i dopasowanie do strategii
Kryteria oceny	Czas, budżet, specyfikacja produktów	Realizacja oczekiwanych korzyści biznesowych	Wpływ na strategię całej organizacji
Czas, koszty	Czas dostarczenia definiowanych produktów wyrażany jest w miesiącach. Koszty są określone w uzdatnieniu biznesowym i można nimi zarządzać w ramach projektu	Czas potrzebny na budowę nowych zdolności, wyrażony w latach. Koszty są w przybliżeniu określone w strategii i uszczegóławiane w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć w ramach programu	Ciągła działalność bez przewidywanego czasu zakończenia. Opierają się na priorytetach i celach strategicznych w portfelu
Podejście do zmian	Projekt powinien być jasno zdefiniowany przed jego rozpoczęciem. Zmiany powinny być ściśle kontrolowane w celu minimalizacji ich wpływu na czas, koszty i zakres	Zmiany są nieuniknione i powinny być wprowadzane, orientacja na uczenie się i doskonalenie rozwiązań	Zmiany dotyczą struktury portfela, ich celem jest optymalizacja korzyści biznesowych i ryzyka z punktu widzenia całej organizacji
Planowanie	Miesięczne, szczegółowe, wskazujące na działania, czas i zasoby potrzebne do powstania ściśle określonego rezultatu	Kilkuletnie, ogólne, wskazujące na powiązania między projektami oraz potencjalne konflikty i sposoby ich rozwiązywania	Ogólne, skierowane na ustalenie wpływu i kosztów portfela na organizację

Cechy	Projekt	Program	Portfel
Kontrola	Monitoring i kontrola czasu, kosztów wykonania zadań	Monitorowanie projektów składowych poprzez odpowiednie struktury nadzoru	Monitorowanie zagregowanych efektów portfela względem celów strategicznych organizacji

Źródło: [Rayner, Reiss, 2013, s. 18; Dałkowski i inni, 2009, s. 16].

## 2. Kryteria klasyfikacji metod zarządzania portfelem projektów

Złożoność procesu zarządzania portfelem projektów sprawia, że dla zapewnienia skutecznej realizacji tego procesu istotne jest stosowanie odpowiednich metod. Metoda stanowi podstawową kategorię w nauce i służy do rozwiązywania konkretnych problemów badawczych. J. Czekaj wskazuje na dynamiczną naturę metod, określając ich istotę jako przemyślany, powtarzalny i świadomie stosowany sposób rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji, oparty na ściśle określonych zasadach i procedurze postępowania, umożliwiającymi osiągnięcie pożądanego wyniku. Tak rozumiana metoda jest związana z logicznym, racjonalnym, dokładnym i analitycznym podejściem do problemu [Czekaj, 2013, s. 37]. Zgodnie z zaleceniami wynikającymi z przytoczonej definicji metody zarządzania portfelem projektów będą rozumiane jako świadomie i konsekwentnie stosowane sposoby postępowania, zapewniające rozwiązanie zaistniałych problemów.

Występujące w literaturze przedmiotu klasyfikacje metod opierają się na wielu różnych kryteriach. Przykładowo, metody można dzielić ze względu na: cel i obszar stosowania, przedmiot badania, podejście do problemu, kierunek postępowania badawczego, stopień standaryzacji, charakter przetwarzanych danych, aspekt poszukiwanego rozwiązania, rodzaj myślowego podejścia, wspomaganie informatyczne, wymagania poziomu rozwoju organizacji, sposób stosowania metody według kryterium podmiotu, strukturę podmiotu rozwiązującego, znaczenie wyniku dla podmiotu, sposób wprowadzania zmian [Czekaj, 2000, s. 175]. W niniejszym opracowaniu przyjęto następujące kryteria klasyfikacji metod zarządzania portfelem projektów: przedmiot badania, liczbę kryteriów zastosowanych w ocenie projektów portfela, fazy procesu zarządzania portfelem projektów<sup>1</sup>. Rezultatem przeprowadzonej klasyfikacji jest podział metod na klasy charakteryzujące się wspólnymi właściwościami.

<sup>1</sup> Szerszy przegląd metod zarządzania portfelem projektów, które zostały wyróżnione w ramach prezentowanych klasyfikacji metod, przedstawiono w: [Tyrańska, 2018, s. 97–116].

## 2.1. Metody w układzie przedmiotowym

Klasyfikacja metod zarządzania portfelem projektów w układzie przedmiotowym wyróżnia metody, które powstały, są stosowane i rozwijane na gruncie różnych dyscyplin naukowych. Klasyfikacja ta pokazuje zarazem, że zarządzanie portfelem projektów wymaga zastosowania zróżnicowanego instrumentarium, powstałego na gruncie zarządzania finansami, zarządzania strategicznego, zarządzania ryzykiem, marketingu, heurystyki, matematyki. W ramach prezentowanej klasyfikacji wyszczególniono także standardy zarządzania projektami mające charakter rozwiązań formalnych (tab. 2).

**Tablica 2. Klasyfikacja metod zarządzania portfelem projektów według pierwotnych obszarów ich zastosowania**

Obszar	Metody
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wartość bieżąca netto (<i>net present value</i>) – NPV,</li> <li>– wewnętrzna stopa zwrotu (<i>internal rate of return</i>) – IRR,</li> <li>– zwrot z inwestycji początkowej (<i>return on original investment</i>) – ROI,</li> <li>– okres zwrotu (<i>payback period</i>) – PBP,</li> <li>– oczekiwana wartość handlowa (<i>expected commercial value</i>) – EVC,</li> <li>– oczekiwana wartość pieniężna (<i>expected monetary value</i>) – EMV,</li> <li>– zdyskontowane przepływy pieniężne (<i>discounted cash flows</i>) – DCF,</li> <li>– współczynnik korzyści/koszty (<i>benefit/cost ratio</i>) – B/C,</li> <li>– metody oparte na miernikach wartości dla akcjonariuszy: SVA <i>shareholder value added</i> – SVA, <i>economic value added</i> – EVA,</li> <li>– metody oparte na wycenie opcji realnych</li> </ul>
Analiza strategiczna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza „pięciu sił” M.E. Portera,</li> <li>– analiza grup strategicznych,</li> <li>– analiza PEST,</li> <li>– systemy wczesnego ostrzegania,</li> <li>– analiza SWOT.</li> </ul> </li> <li>2. Metody analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– metody portfelowe: macierz Boston Consulting Group (BCG), macierz Mc Kinseya, macierz „produkt – rynek” H.I. Ansoffa,</li> <li>– analiza łańcucha wartości M.E. Portera,</li> <li>– cykl życia produktu,</li> <li>– krzywa doświadczeń,</li> <li>– Strategiczna Karta Wyników (<i>balanced scorecard</i> – BSC),</li> <li>– mapa strategii.</li> </ul> </li> </ol>

Obszar	Metody
Analiza marketingowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– panele konsumentckie,</li> <li>– grupy fokusowe,</li> <li>– mapy percepcji</li> </ul>
Heurystyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda delficka,</li> <li>– Q-sort,</li> <li>– listy kontrolne</li> </ul>
Matematyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody porównawcze,</li> <li>– wielokryterialna metoda hierarchicznej analizy problemów decyzyjnych (<i>analytic hierarchy process</i>)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– AHP,</li> </ul> </li> <li>– metoda obwiedni danych (<i>data envelopment analysis</i>)               <ul style="list-style-type: none"> <li>– DEA,</li> </ul> </li> <li>– metoda kategoryzacji potencjalnych projektów portfela,</li> <li>– metody scoringowe,</li> <li>– metody optymalizacyjne,</li> <li>– metody symulacyjne</li> </ul>
Zarządzanie ryzykiem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metody bezpośrednie:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– korygowanie stopy dyskontowej o premię na ryzyko,</li> <li>– graniczny okres zwrotu projektu,</li> <li>– graniczna stopa zwrotu,</li> <li>– równoważnik pewności.</li> </ul> </li> <li>2. Metody pośrednie:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– statystyczne metody pomiaru ryzyka – miary rozproszenia, np. wariancja, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności,</li> <li>– analiza wrażliwości,</li> <li>– analiza scenariuszowa,</li> <li>– metoda BOP (<i>best probable, optimistic, pessimistic</i>),</li> <li>– drzewa decyzyjne,</li> <li>– symulacja,</li> <li>– mapa ryzyka projektu,</li> <li>– macierz ryzyko – korzyści dla projektów portfela</li> </ul> </li> </ol>
Standardy zarządzania programami, portfelami i indywidualnymi projektami	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standardy zarządzania portfelami projektów:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zarządzanie Portfelami (<i>Management of Portfolios</i>),</li> <li>– Standard Zarządzania Portfelem (<i>The Standard for Portfolio Management</i>),</li> <li>– ISO 21504 Projekt, program i zarządzanie portfelem (<i>Project, programme and portfolio management</i>).</li> </ul> </li> <li>2. Standardy zarządzania programami projektów:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Skuteczne Zarządzanie Programami (<i>Managing Successful Programmes</i>),</li> <li>– Standard Zarządzania Programem (<i>The Program Management Standard</i>).</li> </ul> </li> </ol>

Obszar	Metody
	3. Standardy zarządzania indywidualnymi projektami: <ul style="list-style-type: none"> <li>– PRINCE 2,</li> <li>– Project Management Body of Knowledge (PMBok),</li> <li>– IPMA Competence Baseline,</li> <li>– Project Cycle Management.</li> </ul> 4. Modele dojrzałości projektowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Model dojrzałości procesowej (<i>CMMI for Development, Improving Processes for Developing Better Products and Services</i>),</li> <li>– Model dojrzałości projektowej (<i>PRINCE 2 Maturity Model</i>),</li> <li>– Model dojrzałości zarządzania portfelem, programami i projektami (<i>Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model</i>),</li> <li>– Model dojrzałości projektowej (<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>).</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Archer, Ghasemzadeh, 2007, s. 99; Łada, Kozarkiewicz, 2010, s. 177; Głodziński, 2017, s. 166–175; Sońta-Drączkowska, 2012, s. 23; Rayner, Reiss, 2013, s. 186; Tyrańska, 2015, s. 185; Brzozowski, 2014, s. 15–23; Nicholas, Steyn, 2015, s. 846–848; *Management of Portfolios*, 2011; *The Standard for Portfolio Management*, 2013; *ISO 21504 Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management*, 2015; Kozień, 2016, s. 250–252; Trocki, 2017, s. 356–381].

## 2.2. Metody jedno- i wielokryterialne

Wybór i ustalanie priorytetów projektów w portfelu są ściśle powiązane. I tak, proces wyboru ma zapewnić, że w portfelu znajdują się właściwe projekty z punktu widzenia strategii oraz wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Natomiast ustalanie priorytetów przyczynia się do zapewnienia koncentracji na działaniach uznanych za najważniejsze oraz ułatwia przyporządkowanie zasobów, szczególnie tych ograniczonych. Wybór i ustalanie priorytetów projektów w portfelu wymaga doboru istotnych kryteriów, które umożliwią ocenę potencjalnych inicjatyw, zatwierdzanie projektów portfela oraz ocenę efektywności realizowanych projektów portfela z punktu widzenia strategii organizacji.

Ogólnie kryteria wyboru projektów można podzielić na dwie grupy [Sońta-Drączkowska, 2012, s. 65]:

- ilościowe (mieralne): wskaźniki efektywności finansowej przedsięwzięcia (wskaźnik NPV, wewnętrzna stopa zwrotu, wskaźnik zdyskontowanych przepływów pieniężnych z inwestycji, okres amortyzacji, ROI itp.) i inne ilościowe mierniki (oszczędność kosztów, wzrost przychodów, udział w rynku itp.);
- jakościowe (niemierzalne lub trudno mierzalne) – uzupełniają one wskaźniki finansowe i obejmują takie aspekty, jak: zgodność

ze strategią, pozycja konkurencyjna, relacje z klientami, szacowany poziom ryzyka.

Użyteczność projektów portfela można oceniać, stosując metody oparte na jednym kryterium lub wielu wymienionych powyżej kryteriach (tab. 3).

**Tablica 3. Klasyfikacja metod według liczby zastosowanych kryteriów w ocenie projektów portfela**

Liczba zastosowanych kryteriów oceny	Metody
Metody oparte na jednym kryterium	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody finansowe,</li> <li>– metody scoringowe,</li> <li>– metody optymalizacji oparte na programowaniu matematycznym</li> </ul>
Metody oparte na wielu kryteriach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metody wielokryterialnej analizy decyzyjnej:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda porównywania parami,</li> <li>– metody scoringowe oparte na wielu kryteriach,</li> <li>– metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji bazujące na teorii użyteczności (UTA, UTASTAR, AHP, SMART),</li> <li>– metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji oparte na analizie relacji przewyższania (ELECTRE, PROMETHEE, GAIA, REGIME, QUALIFLEX, EVAMIX),</li> <li>– dwureferencyjna procedura interaktywna,</li> <li>– ranking Copelanda,</li> <li>– metoda kategoryzacji potencjalnych projektów portfela.</li> </ul> </li> <li>2. Strategiczna Karta Wyników (<i>balanced scorecard</i>).</li> <li>3. Metody portfelowe (wykresy bąbelkowe)</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kozarkiewicz, 2012, s. 96–99; Nicholas, Steyn, 2015, s. 850–852; Stabryła, 2008; Cabała, Onderka, 2015, s. 191–201].

### 2.3. Metody w procesie zarządzania portfelem

W zagranicznej i krajowej literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych ujęć procesu zarządzania portfelem projektów. I tak dla przykładu przedstawić można ogólne ujęcie tego procesu zaproponowane przez H.A. Levine'a, który wyróżnił: ustalanie priorytetów, selekcję i nadzór nad projektami w portfelu [Levine, 2005, s. 23]. R.J. Sommer wskazał obok podejmowania decyzji, ustalania priorytetów, przeglądu, także uzgadnianie i redefiniowanie priorytetów [Sommer, 1999, s. 55]. Z kolei M.J. Bible oraz S.S. Bivins, podkreślając znaczenie strategii organizacji dla realizacji całego procesu, wymieniają: planowanie strategii, a następnie: przegląd, selekcję, implementację i ocenę projektów [Bible, Bivins, 2014, s. 4]. Z kolei



S. Spałek i M. Bodych zalecają rozbudowane ujęcie procesu zarządzania portfelem projektów, na które składa się: przeprowadzenie identyfikacji projektów, ich kategoryzacja, ocena, wybór, priorytetyzacja, bilansowanie, komunikacja, autoryzacja oraz zarządzanie ryzykiem [Spałek, Bodych, 2012, s. 182–199]. Natomiast M. Brzozowski wskazuje na: identyfikację projektów portfela, selekcję projektów w portfelu, równoważenie portfela projektów, realizację i kontrolę aktywnych projektów portfela [Brzozowski, 2014, s. 15–23].

Przyjmując ujęcie procesu zarządzania portfelem projektów zaproponowane przez M. Brzozowskiego, w tablicy 4 wymieniono metody stosowane na danym etapie zarządzania portfelem projektów. Połączenie w jedną fazę realizacji i kontroli aktywnych projektów portfela wydaje się uzasadnione ze względu na to, że etapy te należą według M.J. Bible i S.S. Bivinsa do wspólnej dziedziny zarządzania portfelem – monitorowania, oceny i kontroli [Bible, Bivins, 2014, s. 4]. Skuteczna realizacja portfela projektów jest bowiem uwarunkowana procesami bieżącej kontroli efektywności projektów, umożliwiającej prowadzenie działań korygujących. Ponadto jest to podyktowane takimi atrybutami portfela projektów, jak: złożoność, wydłużony cykl realizacji oraz wysokie nakłady realizacji.

**Tablica 4. Klasyfikacja metod według faz procesu zarządzania portfelem projektów**

Fazy procesu	Metody	
Identyfikacji portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody analizy strategicznej,</li> <li>– metody heurystyczne</li> </ul>	
Selekcji projektów w portfelu	Rodzaj wykorzystywanych danych oraz obiektywność dokonywanych ocen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jakościowe, np. oceny eksperckie, metody delfickie, metoda Q-sort,</li> <li>– jakościowo-ilościowe, np. oceny punktowe, metoda AHP,</li> <li>– ilościowe, np. metody optymalizacyjne, symulacyjne, klastrowania</li> </ul>
	Zasady uwzględniania ryzyka i niepewności w ocenie i selekcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– w warunkach zdeterminowanych, np. oparte na finansowych miernikach NPV, EVA,</li> <li>– w warunkach ryzyka, np. drzewa decyzyjne,</li> <li>– w warunkach niepewności, np. analiza wrażliwości, symulacja</li> </ul>

Fazy procesu	Metody	
	Liczba stosowanych kryteriów wyboru projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody jednokryterialne, np. oparte na finansowych miernikach, takich jak NPV lub IRR,</li> <li>– metody wielokryterialne, np. metody punktowe, metody macierzowe</li> </ul>
	Możliwości elastycznego reagowania na zmiany wewnętrzne lub zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uwzględniające elastyczność decyzji, np. opcje realne, symulacje,</li> <li>– zakładające sztywność i trwałość dokonanych wyborów, np. optymalizacyjne</li> </ul>
	Liczba projektów uwzględnianych w procesie selekcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody bezwzględne, np. oparte na finansowych miernikach NPV i IRR,</li> <li>– metody względne, np. racjonowanie kapitału, metody punktowe,</li> <li>– metody oceny całego portfela, np. metody macierzowe</li> </ul>
	Liczba interesariuszy branych pod uwagę w procesie dokonywania selekcji projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody nastawione na jedną dominującą grupę interesariuszy, np. NPW, opcje realne, drzewa decyzyjne,</li> <li>– metody nastawione na tworzenie wartości dla wielu interesariuszy, np. strategiczna karta wyników (<i>balanced scorecard</i>)</li> </ul>
Równoważenia portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metody portfelowe zarządzania strategicznego,</li> <li>– metody macierzowe o kategoriach agregowanych: macierz klasyfikacji projektów Kerznera (jakość potrzebnych zasobów – korzyści z realizacji projektu); macierz ważność – trudność realizacji projektu; macierz cele – metody; macierz zwrot – ryzyko;</li> <li>– metody macierzowe oceny projektów badawczo-rozwojowych: macierz całkowitej atrakcyjności projektów, macierz profilu technologii;</li> <li>– przeglądy ryzyka pojedynczych projektów według kategorii: czas, koszty, jakość, wyniki,</li> <li>– controlling portfela projektów</li> </ul>	

Fazy procesu	Metody
Realizacji i kontroli aktywów portfela projektów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ranking określający znaczenie zasobów dla realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz pokazujący relatywny potencjał istniejących zasobów w stosunku do konkurencji,</li> <li>– macierz dostępności zasobów projektowych,</li> <li>– metody wielokryterialnej analizy decyzyjnej,</li> <li>– standardy zarządzania portfelami projektów,</li> <li>– standardy zarządzania pojedynczymi projektami,</li> <li>– metody pomiaru osiągnięć projektów oraz organizacji: strategiczna karta wyników, pryzmat osiągnięć (<i>performance prism</i>); kluczowe wskaźniki wydajności (<i>key performance indicators</i>), tablica rozdzielcza (<i>tableau de bord</i>), benchmarking wyników (<i>performance benchmarking</i>), koncepcja pomiaru dokonań Europejskiej Federacji Zarządzania Jakością (<i>European Federation of Quality Management, EFQM Excellence Model</i>), okna dla zarządzania biznesem (<i>a window on performance management</i>), wskaźnik tworzenia wartości (<i>value creation index</i>), zarządzanie wynikami (<i>performance management</i>);</li> <li>– modele realizacji: wykres Gantta, metody sieciowe: PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>), CPM (<i>Critical Path Method</i>);</li> <li>– metoda RAMPS (<i>Resource Allocation and Multiproject Scheduling</i>).</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage, 1999, s. 207–286; Kozarkiewicz, 2012, s. 88, 110–120, 159; Sońta–Drączkowska, 2012, s. 41; Brzozowski, 2014, s. 15–23; Trocki, Wyrozębski, 2015, s. 100; Kisielnicki, 2013, s. 182; Tyrańska, Walas-Trębacz, 2016, s. 133].

### 3. Zasady doboru metod

Bogactwo narzędzi dedykowanych zarządzaniu portfelem projektów powoduje, że pojawia się problem właściwego ich doboru. Dobór metod służących do rozwiązywania konkretnych problemów według J. Sztumskiego jest potrójnie uwarunkowany, ponieważ wynika on z obiektywnych prawidłowości – odpowiedniej teorii, opisującej przedmiot badania, jest określony przez charakter badanego przedmiotu oraz zależy od dostępnych w danej sytuacji środków badania [Sztumski, 1995, s. 59]. Pomocne w procesie doboru metod zarządzania portfelem projektów są przedstawione w artykule klasyfikacje metod, które ukazują zróżnicowany rodowód i stopień ich skomplikowania oraz możliwości użycia na danym etapie realizacji procesu zarządzania portfelem projektów. Jednakże przyporządkowanie metod do konkretnego etapu informuje jedynie o zakresie największej ich przydatności dla jego realizacji [Brzozowski, 2014, s. 21].

Dla przykładu, metody selekcji mogą być wykorzystywane na większości etapach zarządzania portfelem projektów, ponieważ znajdują zastosowanie nie tylko w celach selekcji projektów – kandydatów do portfela (ewaluacja *ex ante*), ale także w celu ewaluacji projektów na kolejnych etapach ich realizacji (*mid term*) oraz w ramach ewaluacji końcowych i podsumowujących (*ex post*) [Kozarkiewicz, 2012, s. 88].

Kwestia doboru optymalnych metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania uzależniona jest przede wszystkim od prawidłowej identyfikacji problemu [Szarucki, 2016, s. 121]. Zarządzanie portfelem projektów może być rozpatrywane w wymiarze operacyjnym oraz strategicznym. Wymiar operacyjny zorientowany jest na skuteczną realizację pojedynczego projektu, a wymiar strategiczny obejmuje takie problemy, jak: wspólne planowanie i alokacja zasobów pomiędzy projektami portfela, relacje między projektami, rozwój i wymiana wiedzy w projektach, zapewnienie warunków do inkubacji nowych projektów, a także powiązanie projektów między sobą i ze strategią organizacji [Lichtarski, 2013, s. 40]. Pomocne w realizacji przedsięwzięć w wymiarze operacyjnym i strategicznym są standardy dedykowane dla zarządzania programami, portfelami i indywidualnymi projektami.

W praktyce wybór odpowiednich metod sprowadza się do dokładnego rozpoznania potrzeb, ze względu na które ma być stosowana dana metoda. Dla przykładu uniwersalnymi metodami są metody sieciowe planowania i kontroli realizacji projektów, które mogą być zastosowane np. w budownictwie czy produkcji filmowej. Natomiast przykładem specjalnych metod zarządzania projektami jest metoda szacowania pracochłonności i kosztów robót budowlanych, która znajduje zastosowanie wyłącznie w budownictwie [Trocki i inni, 2003, s. 126].

Istotnym czynnikiem skutecznego doboru metod jest także uwzględnienie predyspozycji, mentalności i postaw osób, które będą stosowały metodę, uwzględniając realia danej organizacji. Skuteczność zarządzania portfelem projektów zależy więc nie tylko od znajomości metod, ale także umiejętności ich dostosowania do konkretnych sytuacji projektowych [Trocki, 2017, s. 25; Łada, Kozarkiewicz, 2010, s. 177; Brzozowski, 2014, s. 14]. Lista metod możliwych do zastosowania w ramach zarządzania portfelem projektów obejmuje metody istotnie różniące się stopniem skomplikowania, wymaganiami informacyjnymi, koniecznością znajomości matematyki, rachunku prawdopodobieństwa, czy statystyki matematycznej.

Do innych zasad doboru metod zaliczyć należy uniwersalne zalecenia wskazane przez J.D. Antoszkiewicza, a mianowicie: możliwość korzystania z metod uzupełniających oraz tych, które już są stosowane; funkcjonowanie metody, jej wymagania, specyficzne uwarunkowania; historię stosowania

w praktyce różnych metod i skutków ich użycia; możliwość utworzenia dokumentacji danej metody, zawierającej stosowaną terminologię, procedury realizacji oraz warunki jej wykorzystania w praktyce [Antoszkiewicz, 2007, s. 17–18].

Uwzględniając specyfikę i wieloaspektowość zarządzania portfelem projektów, proces doboru metod powinien być oparty na założeniach koncepcji pluralizmu metodologicznego, który oznacza gotowość do stosowania metod wywodzących się z różnych dyscyplin i podejść teoretycznych do rozstrzygnięcia problemu badawczego [Sułkowski, 2011, s. 33]. Metody zarządzania portfelem projektów posiadają odmienny rodowód, wywodzą się z metod opracowanych na gruncie finansów, zarządzania strategicznego, marketingu, heurystyki czy matematyki. W tej sytuacji kryteriami doboru metod powinna być ich adekwatność, precyzja, prostota przy jednoczesnej możliwości odtworzenia procesu badania [Stępień, 2016, s. 48–62].

Proces doboru metod zarządzania portfelem projektów powinien być oparty także na zasadzie triangulacji. Realizacja zasady sprowadza się do konieczności zastosowania dwóch lub większej liczby metod badawczych, a następnie porównania i łączenia wyników badań [Stańczyk, 2011, s. 78]. Może też oznaczać łączenie metod ilościowych (wskaźników efektywności finansowej przedsięwzięcia i innych, np. oszczędność kosztów, wzrost przychodów, udział w rynku) z metodami jakościowymi, stanowiącymi ich uzupełnienie, obejmujących takie przykładowe aspekty, jak: zgodność ze strategią, relacje z klientami. Takie podejście pozwala uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i ogranicza błędy pomiaru wynikające z zastosowania wyłącznie jednej metody.

Ponadto w procesie doboru metod zarządzania portfelem projektów należy uwzględnić wątek koordynacyjny. Zapewnienie koordynacji działań w ramach zarządzania portfelem projektów umożliwiają klasyczne techniki zarządzania, takie jak: zarządzanie przez cele, wyjątki, delegowanie, partycypację. Ich zastosowanie prowadzi do: uzgodnienia działań realizowanych przez poszczególne zespoły projektowe w czasie, kojarzenia działań jednego zespołu projektowego z działaniami innych zespołów, zapewnienia bezpośredniego kontaktu pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację różnych projektów, obniżenia ryzyka poprzez transfer doświadczeń i wiedzy, właściwej alokacji zasobów pomiędzy różne projekty [Czekaj, 1986, s. 442; Niemczyk, 2010, s. 93–94; Kozarkiewicz, 2014, s. 246].

## Zakończenie

Zaprezentowane klasyfikacje metod nie stanowią ostatecznych, zamkniętych zestawień. Zawierają one metody najczęściej opisywane w literaturze z zakresu zarządzania portfelami projektów i mogą służyć racjonalizowaniu decyzji w zakresie ich doboru do problemów pojawiających się w sferze zarządzania portfelem projektów. Dla potrzeb danej organizacji zestawienia te mogą zostać zmodyfikowane. Istotne jest to, żeby każda organizacja stworzyła swój własny zestaw metod, który uwzględni jej możliwości (finansowe, informacyjne, technologiczne, personalne), decydujące o skutecznej realizacji metod. Podkreślić należy, że pomimo istnienia wielu różnych metod, możliwych do zastosowania na danym etapie realizacji procesu zarządzania portfelem projektów, nie ma jednej, która miałaby charakter wiodący i była postrzegana jako najbardziej skuteczna czy najbardziej uniwersalna.

Opracowanie ma charakter konceptualny, stanowi propozycję wytycznych doboru metod zarządzania portfelem projektów i zarazem pierwszy krok na drodze do oceny efektywności tych metod. Kolejnymi kierunkami badań będzie dobór metod dedykowanych dla skategoryzowanych portfeli projektów (np. organizacyjnych, technicznych), próba egzemplifikacji zasad doboru metod w praktyce zarządzania portfelem projektów oraz ustalenie, które z wymiarów zarządzania portfelem projektów stanowią kluczowe czynniki sukcesu, np. zarządzanie czasem, zarządzanie kosztami, zarządzanie zespołami projektowymi.

## Literatura

- Antoszkiewicz D.J. (red.) (2007), *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Archer N., Ghasemzadeh F. (2007), *Project Portfolio Selection and Management*, w: P. Morris, J. Pinto (red.), *The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Bible M.J., Bivins S.S. (2014), *Mastering project portfolio management*, J. Ross Publishing, Delhi.
- Brzozowski M. (2014), *Metody zarządzania portfelem projektów*, „Studia Oeconomica Posnaniensa”, nr 11, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Cabała P. (red.) (2018), *Portfel projektów w zarządzaniu rozwojem organizacji*, w: *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
- Cabała P., Onderka Z. (2015), *Przegląd metod wielokryterialnego wspomaganie decyzji*, w: A. Stabryła (red.), *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
- Czekaj J. (1986), *Koordynowanie procesów pracy w czasie*, w: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.
- Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, WNT, Warszawa.

- Dałkowski B., Staśto L., Zalewski M. (red.) (2009), *Polskie wytyczne kompetencji IPMA wersja 3.0*, Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa.
- Dye L.D., Pennypacker J.S. (red.) (1999), *Project Portfolio Management: Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, Center for Business Practices, Glen Mills.
- Głodziński E. (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami*, PWE, Warszawa.
- ISO 21504:2015, *Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management (2015)*, ISO, Genewa.
- Kisielnicki J. (2013), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2014), *Portfel projektów jako sieć organizacji tymczasowych*, w: A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kozień E. (2016), *Zarządzanie projektami w korporacji*, w: I. Czaja, E. Kozień (red.), *Przedsiębiorczość korporacyjna, rynek strategii zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Levine H.A. (2005), *Project Portfolio Management*, Jossesy-Brass, San Francisco.
- Lichtarski J.M. (2013), *Strategiczne zarządzanie projektami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 277, Wrocław.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Management of Portfolios (2011)*, Axelos.
- Nicholas J.M., Steyn H. (2015), *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Niemczyk J. (2010), *Organizowanie*, w: M. Morawki, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie, kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rayner P., Reiss G. (2013), *Portfolio and Programme Management Demystified*, Routledge, London.
- Sommer R.J. (1999), *Portfolio Management for Projects: A New Paradigm*, w: L. Dye, J.S. Pennypacker (eds.), *Project Portfolio Management. Selecting and Prioritizing Projects for Competitive Advantage*, Center for Business Practices, Glen Mills (PA).
- Sońta-Drączkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Spałek S., Bodych M. (2012), *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Helion, Gliwice.
- Stabryła A. (2008), *Procedura kategoryzacji w ocenie efektu synergicznego firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Krakowie”, nr 782, Kraków.
- Stańczyk S. (2011), *Triangulacja- łączenie metod badawczych i uwierzytelnianie badań*, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Stępień B. (2016), *Oblicza pluralizmu metodologicznego w naukach o zarządzaniu – z perspektywy instytucjonalnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 4, No. 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Sułkowski Ł. (2011), *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Szarucki M. (2016), *Koncepcja doboru metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Sztumski J. (1995), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- The standard for portfolio management, 3rd edition* (2013), PMI, Newtown Square.
- Trocki M. (red.) (2017), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Wyrozębski P. (red.) (2015), *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tyrańska M. (2015), *Makiety badawcze i listy kontrolne*, w: A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- Tyrańska M. (2018), *Przegląd metod zarządzania portfelem projektów*, w: P. Cabała (red.), *Zarządzanie portfelem projektów w organizacji. Koncepcje i kierunki badań*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. (2016), *Kształtowanie wynagrodzeń zespołu projektowego*, w: P. Cabała (red.), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.

## Streszczenie

Celem artykułu jest próba dokonania klasyfikacji metod zarządzania portfelem projektów oraz opracowania zasad ich doboru. Realizacja celu została sprowadzona do ukazania specyfiki zarządzania portfelem projektów oraz przedstawienia typowych i upowszechnionych w literaturze krajowej i zagranicznej metod, mających zastosowanie w realizacji omawianego procesu, w układach wyodrębnionych klas ze względu na: przedmiot badania, liczbę kryteriów zastosowanych w ocenie projektów portfela, fazy procesu zarządzania portfelem projektów. Następnie omówiono zasady doboru wyróżnionych metod zarządzania portfelem projektów.

## Słowa kluczowe

projekt, program, portfel projektów, metody zarządzania portfelem projektów, klasyfikacja metod zarządzania portfelem projektów, dobór metod zarządzania portfelem projektów, proces zarządzania portfelem projektów

## The classification and selection of project portfolio management methods (Summary)

The purpose of the article is an attempt to classify the project portfolio management methods and develop rules for their selection. The goal's implementation was reduced to showing the specifics of project portfolio management and presenting typical and popular in domestic and foreign literature methods applicable in the discussed process, in systems of separated classes due to: subject of research, number of criteria used in project portfolio assessment, phase of project portfolio management process. Subsequently, the principles of selection of highlighted project portfolio management methods were discussed.



---

**Keywords**

project, program, project portfolio, project portfolio management methods, classification of project portfolio management methods, selection of project portfolio management methods, project portfolio management process



Jarosław Waśniewski\*

## Wybrane różnice w ujmowaniu efektywności organizacyjnej

### Wstęp

Niejednokrotnie zdajemy sobie sprawę, że dzisiejszy świat został zdominowany przez takie pojęcia, jak „sukces”, „efektywność”, „produktywność”. Atakowani jesteśmy radami, w jaki sposób robić coś szybciej, lepiej, oszczędzając siły i czas, maksymalizując efekty. Zjawisko to, nazwane przez J. Boj [2014] „terrorem efektywności”, dotyczy każdej dziedziny naszego życia – efektywność pojawia się nie tylko na każdym poziomie gospodarowania (mikro, mezo, makro), ale i w każdym sektorze gospodarki (prywatnym, publicznym, non profit) [Kozuń-Cieślak, 2013].

Nic w tym dziwnego, gdy zdamy sobie sprawę z faktu, iż zagadnienie doskonalenia działań nieodzownie towarzyszy człowiekowi od początków cywilizacji i jest podstawą jego rozwoju. Za przykład niech posłuży chociażby nauka ucznia Sokratesa Ksenofonta, żyjącego na przełomie IV i V wieku p.n.e., który w rozprawie *O dochodach państwowych* podaje konkretne przykłady zwiększenia turystyki czy lepszego zastosowania zasobów naturalnych [Stankiewicz, 2007, s. 40].

W literaturze przedmiotu efektywność rozpatrywana jest z ukazaniem różnic definicyjnych, odmiennych podejść do jej interpretacji, z uwzględnieniem mnogich wymiarów czy kategorii. Artykuł ten ma na celu omówienie najważniejszych podejść do interpretowania efektywności organizacyjnej z uwzględnieniem wybranych jej kategorii.

### 1. Definiowanie efektywności w zarządzaniu

#### – efektywność organizacyjna

Niezależnie od dziedziny nauki, w której posługujemy się pojęciem efektywności, jej jednoznaczne zdefiniowanie jest bardzo trudnym zadaniem. W słowniku synonimów pojawiają się takie wyrazy bliskoznaczne, jak: wydajność, skuteczność, sprawność, racjonalność, wydolność, operatywność, produktywność, produkcyjność, pożyteczność, potencjał, ekonomiczność, obrotność, operatywność, przedsiębiorczość i wiele innych.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania Organizacjami Publicznymi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jaroslaw.wasniewski@ug.edu.pl

Źródeł początków definiowania efektywności w ekonomii dopatrywać należy się w pracach Samuelsona i Nordhaus, dla których była ona „być może głównym przedmiotem ekonomii i jest ona – najogólniej rzecz ujmując – brakiem marnotrawstwa” [Niemczyk, 2014, s. 185]. Dokonując przeglądu literatury dotyczącej efektywności, można zauważyć, iż liczni autorzy, opisując efektywność, bardzo często odnoszą się do skuteczności (w znaczeniu realizacji celu). Pojawiają się jednak różnice dotyczącego tego, czy skuteczność należy rozpatrywać jako warunek osiągnięcia efektywności, czy jako kryterium jej oceny. Zdarza się również, że obie kategorie traktowane są jako niezależne [Kozuń-Cieślak, 2013].

Wieloznaczność definiowania efektywności jest wynikiem m.in. różnorodnego postrzegania kategorii efektywności (inaczej odnoszą się do niej praktycy biznesu, inaczej naukowcy). W rezultacie literatura obfituje w mnogość definicji, modeli czy jej kategorii. W naukach o zarządzaniu jako metakategorię winno stosować się efektywność organizacji [Głodziński, 2017, s. 201–202], stąd też na niej skupiono się w niniejszym opracowaniu.

W rozważaniach na temat wyników organizacji często naprzemiennie stosuje się pojęcia „efektywność funkcjonowania organizacji” (*organizational performance*) i „efektywność organizacyjna” (*organizational effectiveness*). Na efektywność funkcjonowania organizacji składają się obszary osiągnięć firmy (np. wynik finansowy), funkcjonowanie produktu na rynku (jego sprzedaż czy udział w rynku) oraz stopa zwrotu dla udziałowców. Z kolei przez efektywność organizacyjną należy rozumieć zarówno efektywność funkcjonowania, jak i dodatkowe wyniki uzyskiwane w związku z działaniami operacyjnymi, zatem wyznaczniki ilościowe i jakościowe (w tym efekty pracy, satysfakcja klientów, zadowolenie pracowników, innowacyjność itp.) [Gębczyńska, 2017].

## 2. Najpopularniejsze podejścia do interpretacji efektywności organizacyjnej

### 2.1. Podejście celowościowe versus podejście systemowe

Początkowo efektywność definiowano jako stopień realizacji przez organizację określonych celów i wykorzystania zasobów, co związane jest z naukami polskiej szkoły prakseologicznej [Bielski, 2002, s. 55]. W tym ujęciu słowo efektywność zamienia się na sprawność, w której upatruje się uniwersalnej miary oceny efektów działania oraz funkcjonowania organizacji [Cyfert, Krzakiewicz, 2008, s. 20].

Do oceny działania wykorzystuje się różne kryteria (tzw. walory sprawnego działania) [Kotarbiński, 1965], takie jak: skuteczność, korzystność, ekonomiczność, prostota, czystość, udatność, dokładność, energiczność,

spolegliwość, racjonalność rzeczowa i metodologiczna. Zgodnie z naukami tego autora pojęcie sprawności powinno rozpatrywać się w trzech aspektach:

- uniwersalnie (sprawne jest każde działanie, które zawiera przynajmniej jeden z wymienionych powyżej walorów sprawnego działania),
- syntetycznie (działanie jest tym sprawniejsze, im więcej walorów sprawnego działania posiada),
- manipulacyjnie (sprawne jest działanie, którego wykonanie wiąże się ze zrezygnacją z korzystania z narzędzi w trakcie jego realizacji).

Biorąc pod uwagę realizację określonych celów i minimalizację ponoszonych nakładów, sprawność sprowadza się do trzech wymiarów, które można zsyntetyzować i skwantyfikować: skuteczność, korzystność oraz ekonomiczność [Mazurkiewicz, 2011, s. 47–57].

Celowościowa interpretacja efektywności wiąże ją w zdecydowany sposób ze skutecznością – ocenia działanie, odnosząc osiągnięte wyniki do tych założonych. Ten sposób rozumienia efektywności obciąża ją wieloma problemami (m.in. związanymi z definiowaniem celów, ich zmiennością, wielością, co wpływa ujemnie na informacje uzyskiwane z oceny działania, przykładowo na ograniczenie zasięgu, dokładności czy rodzaju [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013]. To w połączeniu z rozwojem ogólnej teorii systemów doprowadziło do narodzenia się podejścia systemowego, opierającego się na założeniu, że najważniejszy i możliwy do uchwycenia cel organizacji stanowi jej przetrwanie i rozwój [Bielski, 2002, s. 57], z kolei do przetrwania organizacji niezbędne jest, by przyciągała i zdobywała odpowiednie wejścia, a jej wyjścia były cenione i akceptowane przez środowisko zewnętrzne [Oghojafor i inni, 2012].

Rozwiązania dla pojawiających się problemów i potrzeb Yuchtman i Seashore [1967] upatrywali w modelu otwartych systemów. Z jednej strony podkreślał on odrębność organizacji jako możliwej do identyfikacji społecznej struktury, z drugiej zwracał uwagę na powiązanie jej procesów względem otoczenia. Co więcej, tę współzależność organizacji od jej środowiska uznaje za najważniejsze źródło informacji o efektywności. W nurcie tym Georgopoulos [1957] określił efektywność jako zakres, w jakim organizacja jako system społeczny, mając określone środki i zasoby, wypełnia swoje cele, nie szkodząc tym zasobom ani nie powodując nadmiernego obciążenia dla jej poszczególnych członków. Definicja ta obejmuje takie kryteria, jak: produktywność organizacji, jej elastyczność (umiejętność dopasowania do wewnętrznych i zewnętrznych zmian) oraz brak wewnątrzorganizacyjnego obciążenia, napięcia czy konfliktu pomiędzy poszczególnymi interesariuszami.

W ujęciu tym warto uwzględnić także te elementy zewnętrznego otoczenia, które odnoszą się do efektywności społecznej, ekonomicznej oraz

politycznej [Kozuch, 2004, s. 73–75]. Zaletą podejścia systemowego jest możliwość zrozumienia wpływu poszczególnych składowych wewnętrzного i zewnętrznego ekosystemu organizacji, takich jak produkty, usługi, klienci czy struktura organizacyjna na jej efektywność. G.A. Rummler i A.P. Brache [2000, s. 42–46] postulują koncepcję trzech poziomów efektywności:

- poziom organizacji (strategia, cele ogólnorganizacyjne, w tym także metody ich pomiaru, struktura organizacja oraz sposób, w jaki wykorzystywane są zasoby),
- poziom procesu (sprzedażowe, dystrybucji, egzekwowania należności, opracowywania następnych produktów),
- poziom stanowiska pracy (metody rekrutacji oraz awansu, zakres zadań, standardy pracy, przekazywanie informacji zwrotnych).

Obok poziomów efektywności drugi jej wymiar stanowią potrzeby efektywności, które oddziałują na wyniki każdego poziomu, a w konsekwencji – rezultaty organizacji rozumianej całościowo. Tworzą one wynik celów, sposobów zaprojektowania oraz sprawowania zarządzania.

Podsumowując, w podejściu celowościowym efektywność rozumie się jako działanie, które prowadzi do określonego celu, a jej miarą jest stopień przybliżania się działalności przedsiębiorstwa do jego założonych celów. Odpowiada to angielskiemu terminowi *effectiveness*. Z kolei w podejściu systemowym nacisk kładzie się na relację efektu i nakładu. W tym podejściu efektywność odpowiada angielskiemu terminowi *efficiency*. Połączenie obu tych podejść stanowi podejście celowościowo-systemowe, traktujące efektywność jako działanie, które prowadzi do realizacji założonych celów przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów [Wilczyński, 2014].

## **2.2. Podejście od strony wielokrotnych wyborów (koncepcja grup interesu)**

Kolejne podejście, nazwane koncepcją grup interesu (*stakeholders*) lub od strony wielokrotnych wyborów, plasuje się pomiędzy wcześniej omówionymi, jest próbą szerszego spojrzenia zarówno na cele organizacji, jak i poszczególne kryteria oceny efektywności [Bielski, 2002, s. 59]. Bierze ono pod uwagę nie tylko relacje organizacji z otoczeniem, ale także rezultaty bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podstawę tego złożonego podejścia stanowi założenie, że interesariusze współpracujący z organizacją pragną indywidualnych korzyści, zatem każdy z nich (pracownicy, akcjonariusze, klienci, dostawcy itp.) oceniają efektywność organizacji według własnych kryteriów, w zależności od tego, w jakim stopniu spełnione zostały ich oczekiwania [Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013]. M.A. Hitt [1988] postuluje, że ważniejsze jest mierzenie efektywności poszczególnych jednostek w organizacji i agregowanie otrzymanych danych niż jedynie próba zmierzenia efektywności organizacji

jako całości. Niektórzy w duchu tego podejścia twierdzą nawet, że sformułowanie „efektywność organizacji” powinno zastąpić się liczbą mnogą „efektywności organizacji” [Bielski, 2002, s. 62].

Warto podkreślić, że w podejściu tym nie używa się słowa „uczestnicy” organizacji, a raczej „interesariusze” czy „grupy interesu”, żeby podkreślić fakt, że często grupy niebezpośrednio związane z organizacją mogą oceniać jej działania, a nawet do pewnego stopnia na nie wpływać [Connolly i inni, 1980]. Za przykład niech posłuży grupa aktywistów środowiskowych, której nie podobają się praktyki usuwania śmieci stosowane w danym przedsiębiorstwie i która podejmuje działania, by wyrzucić na firmie ich zmianę.

Biorąc pod uwagę integrujący charakter tego podejścia, przejmuje ono niejako niektóre wady poprzednio omówionych podejść, m.in. trudności w radzeniu sobie z celami poszczególnych interesariuszy, które się wzajemnie wykluczają. Rozwiązanie stanowić może szukanie współzależności celów, w zależności od poziomu satysfakcji interesariuszy, np. w jaki sposób satysfakcja pracowników może przyczynić się do uzyskania zadowolenia zarządu bądź udziałowców [Glunk, Wilderom, 1996].

### 2.3. Podejście wielowymiarowe

Na przestrzeni lat zaczęto dochodzić do wniosku, że aby opisać efektywność tak wielowymiarowej struktury, jaką stanowi organizacja, podejście jednostronne jest niewystarczające. Do jej analizy należy zatem wykorzystać różnorodne kryteria oraz wskaźniki, zarówno liczbowe, jak i opisowe [Bielski, 1997, s. 112]. Stwierdzenie to przyjęto jako jeden z fundamentów koncepcji wielowymiarowego ujęcia efektywności.

Wielu autorów wyróżniało poszczególne wymiary efektywności, według których należy oceniać efektywność funkcjonowania organizacji. W tabelicy 1 ukazano niektóre z popularnych koncepcji.

**Tabela 1. Wymiary efektywności według różnych autorów**

Autor	Wymiary efektywności
E. Skrzypek	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowy</li> <li>– operacyjny</li> <li>– rynkowy</li> <li>– dynamiczny (rozwojowy)</li> </ul>
J. L. Price, D. Lawless	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produktywność</li> <li>– morale</li> <li>– konformizm</li> <li>– elastyczność</li> <li>– instytucjonalizm</li> <li>– stabilność</li> </ul>

Autor	Wymiary efektywności
M. Holstein-Beck	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wydajność</li> <li>– sprawność</li> <li>– kompetencyjność</li> <li>– funkcjonalność</li> <li>– moralność</li> <li>– komunikatywność</li> <li>– równowaga ekologiczna</li> </ul>
H. C. Pfohl	<ul style="list-style-type: none"> <li>– technologiczny</li> <li>– ekonomiczny</li> <li>– społeczny</li> <li>– ekologiczny</li> </ul>

Źródło: [Kafel, Ziębicki, 2009; Pfohl, 1998, s. 32–34; Skrzypek, 2012].

Różnorodność tych wymiarów oraz odmienne perspektywy patrzenia na organizację skutkują tym, że całościowa i jednoczesna ocena wszystkich aspektów organizacji jest niemożliwa bądź co najmniej znacząco utrudniona (bywa, że i niepożądana). W efekcie każda organizacja powinna, obok wyboru wymiarów i kryteriów oceny efektywności, dokonać również ich hierarchizacji. Ważny aspekt stanowi również określenie wzorców (inaczej standardów) odnoszenia uzyskanych rezultatów (np. wyniki wcześniejszych okresów lub podobnych organizacji czy średnie krajowe) [Bielski, 1997, s. 119].

### 3. Wybrane kategorie efektywności organizacyjnej

Literatura przedmiotu obfituje, oprócz różnych definicji efektywności, także w rozróżnienia kategoriale. Poniżej omówiono wybrane z nich.

#### 3.1. Efektywność ekonomiczna i pozaekonomiczna

Omawiając efektywność organizacyjną, zwraca się uwagę na dwie jej kategorie – efektywność ekonomiczną (zwaną również efektywnością gospodarowania), jak i efektywność pozaekonomiczną [Szymańska, 2010].

Mając na uwadze, że większość badaczy i praktyków zgodna jest, że efektywność należy traktować jako relację rezultatów i nakładów, jakie poniesiono, by je uzyskać [Głodziński, 2017, s. 202], analizując efektywność ekonomiczną, nakłady i rezultaty wartościuje się w jednostkach pieniężnych, a z kolei w efektywności pozaekonomicznej taka wymiarność wartościowania nie dotyczy jednej bądź obu z nich.

Źródeł efektywności ekonomicznej dopatrywać się należy w zasadzie racjonalnego gospodarowania – wiąże się ona z uzyskiwaniem możliwie jak najwyższego wyniku przy jak najniższych nakładach (bądź maksymalizacją wyniku przy określonych nakładach). Ta kategoria występuje w dwóch ujęciach – finansowym oraz produktywnościowym [Szymańska, 2010].



W literaturze efektywność ekonomiczna bardzo często stoi w sprzeczności z efektywnością ekologiczną, gdyż traktuje się tę pierwszą jako dobro prywatne, drugą zaś jako dobro publiczne [Szymańska, 2010]. Efektywność ekologiczna przykuwa uwagę coraz większej ilości badaczy, co spowodowane jest m.in. rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju [Rutkowska, 2013]. Tę kategorię efektywności zdefiniować można jako taką organizację pracy, dzięki której dochodzi do maksymalizacji oszczędności zasobów przy maksymalizacji efektów ekonomicznych organizacji, która działa na rzecz środowiska (przykładowo firma odzyskująca odpady czy sprzedająca zdrową żywność) oraz przy zmniejszeniu powstających opadów i emisji. Pozytywny wpływ takiej działalności na naturalne środowisko osiąga się za pomocą proekologicznych towarów czy usług, ograniczania ingerencji przedsiębiorstwa w środowisko, rozpowszechniania zrównoważonego rozwoju (wewnątrz organizacji i wśród klientów) [Bednarowska, 2009, s. 6]. W ocenie tej efektywności pod uwagę bierze się dwa aspekty: efektywność działań prośrodowiskowych oraz ekologiczną efektywność gospodarowania dotyczącą konsekwencji oddziaływania organizacji na środowisko przyrodnicze [Szymańska, 2010].

### **3.2. Efektywność statyczna versus efektywność dynamiczna**

Do zagadnienia efektywności podejść można również od strony horyzontu czasowego, w jakim dokonuje się jej oceny. Wyróżnia się wtedy efektywność dynamiczną, która koncentruje się na zdolności wzrostu oraz rozwoju w zakresie długoterminowym oraz efektywność statyczną, której podstawę stanowią zasoby – ich odpowiedni przydział oraz brak marnotrawstwa [Kozuń-Cieślak, 2013].

Wyróżnienia tych dwóch typów efektywności dokonał wspomniany już wcześniej Ksenofont [Szudy, 2014]. Uważał, że dysponowanie określonymi zasobami nastawione na brak marnotrawstwa odpowiada efektywności statycznej, z kolei za efektywność dynamiczną uważał działania związane ze zwiększaniem majątku za pomocą przedsiębiorczej kreatywności i mimo ryzyka.

Wiele firm, które cechowały się wysoką efektywnością statyczną, w dłuższej perspektywie czasowej nie uzyskiwało efektywności dynamicznej, co skutkowało utratą pozycji. Za przykład podać można wyszukiwarkę internetową Yahoo, która na początku doby internetowej miała status lidera, szybko go straciła względem wyszukiwarki Google, stawiającej na innowacyjność, poprawę jakości i obniżenie kosztów, czy fabryki Henry'ego Forda, które w latach 50. straciły przewagę konkurencyjną, gdy na rynku pojawiły się bardziej innowacyjne i charakteryzujące się wyższą jakością produkcji samochodów japońskie firmy [Pettinger, 2017].

Na rynku zdominowanym przez oligopole i monopole niezbędne staje się kierowanie się efektywnością dynamiczną, co umożliwi lepsze prosperowanie tych firm, które prowadzą badania i wdrażają innowacje. W tej sytuacji nieunikniona może okazać się rezygnacja z efektywności statycznej, gdyż inwestycje w nowe technologie wiążą się ze znacznym wzrostem kosztów w krótkim czasie (co nadrabiane jest lepszymi wynikami w dłuższej perspektywie czasowej) A. Pyszka [2015, s. 23] zakłada, że „im bardziej efektywność przesuwa się z rachunku ekonomicznego działania (porównania efektów do nakładów i stopnia realizacji celu) w stronę oceny potencjału istniejących rozwiązań (innowacyjność działań), tym wyższy będzie jej poziom w dłuższej perspektywie czasu”.

Uwzględniając wymiar statyczny i dynamiczny w pomiarze efektywności, przyjmuje się, że statyczna ocena efektywności dotyczy jednego, konkretnego odcinka czasu, podczas gdy dynamiczna ocena efektywności uwzględnia cały szereg czasowy, zatem pokazuje jej zmiany w czasie.

### **3.3. Efektywność strategiczna i operacyjna**

W opisywaniu efektywności można również wyróżnić dwa wymiary – operacyjny i strategiczny. Efektywność operacyjna pojawia się wtedy, gdy organizacja realizuje działania o wiele lepiej niż podobne podmioty gospodarcze w jej branży (korzystając z tej samej koncepcji biznesowego działania), natomiast efektywność strategiczna wiąże się z urzeczywistnieniem unikalnej koncepcji biznesowego działania [Wilczyński, 2014].

W dzisiejszych czasach to organizacje efektywne pod względem strategicznym mają odpowiednie warunki do sprawnego działania (rozpoznawania zagrożenia czy możliwości zewnętrznych oraz wewnętrznych) nawet przy ograniczonych zasobach czy nieprzewidywalnych zachowaniach otoczenia. Niestety, wiele przedsiębiorstw w swoich działaniach nadal kieruje się przede wszystkim chęcią osiągnięcia efektywności operacyjnej, kosztem strategicznej [Skrzypek, 2013].

Warto w tym miejscu przytoczyć przykład – firma usługowa może uczynić proces fakturowania efektywnym poprzez wysyłanie faktur jedynie za pomocą poczty elektronicznej, ignorując prośby czy zażalenia klientów. Skutkować będzie to zmniejszeniem potrzebnego na ten proces czasu, kosztów czy błędów. Jednakże jeśli strategią firmy jest odróżnienie się od konkurencji poprzez dostarczanie najwyższej jakości obsługi klientów, firma nie uzyska efektywności strategicznej [Musielak, 2015].

## **Zakończenie**

Podsumowując, zagadnienie efektywności intrygowało badaczy już od najwcześniejszych lat. Jednocześnie do tej pory, mimo ogromnego zaangażowania i licznych badań, nie udało się ustalić uniwersalnego modelu,

koncepcji czy definicji efektywności. Świadczy to o głębokiej złożoności omawianego konceptu, na którą według E. Głodzińskiego [2015] składa się uniwersalizm wykorzystywania w definiowaniu i interpretacji, luka teoretyczno-poznawcza oraz wpływ wywierany przez publikacje angielskojęzyczne. Stąd też występuje stała potrzeba analizy zjawiska, by uporządkować jego interpretację.

## Literatura

- Bednarowska M. (2009), *Efektywność ekologiczna małych i mikroprzedsiębiorstw w Krakowie. Raport z badań*, Kraków, [http://www.zig.eco.pl/materialy/publ\\_29\\_efekt\\_mmp\\_zigpdf.pdf](http://www.zig.eco.pl/materialy/publ_29_efekt_mmp_zigpdf.pdf), dostęp: 14.07.2018.
- Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Boj J. (2014), *Być skuteczniejszym, czyli terror efektywności*, <http://pozaschematy.pl/2014/04/17/skutecznie-i-efektywnie>, dostęp: 29.06.2018.
- Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. (1980), *Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, No. 2.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2008), *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Eydi H. (2015), *Analysis of Organizational Effectiveness Approaches (Case Study: Sporting Organizations Field)*, „International Journal of Management Science”, Vol. 1, No. 5.
- Georgopoulos B.S. (1957), *The Study of Organizational Effectiveness*, Survey Research Center University of Michigan, Paper Delivered at the Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, Washington D.C.
- Glunk U., Wilderom C.P.M. (1996), *Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need to be Merged*, „FEW Research Memorandum”, Vol. 715, Tilburg: Organization.
- Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z. 83.
- Głodziński E. (2017), *Efektywność w zarządzaniu projektami. Wymiary. Koncepcje. Zależności*, PWE, Warszawa.
- Hitt M.A. (1988), *The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies*, „Management International Review”, Vol. 28, No. 2.
- Internetowy słownik synonimów*, <https://synonimy.pl/synonim/efektywnosc>, <https://synonim.net/synonim/efektywnosc>, dostęp: 2.07.2018.
- Kafel T., Ziębicki B. (2009), *Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacji pozarządowych*, w: A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec*

- wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Kotarbiński T. (1965), *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Kozuń-Cieślak G. (2013), *Efektywność – rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace / Szkoła Główna Handlowa”, nr 4.
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Mazurkiewicz, A. (2011), *Sprawność działania: interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Musielak L. (2015), *Strategic efficiency is key to success*, artykuł na blogu „Len Musielak Consulting”, <https://lenmusielak.com/blog/2015/1/26/efficiency-contrary-to-strategy-is-waste>, dostęp: 13.07.2018.
- Niemczyk W. (2014), *Współczesne metody pomiaru efektywności funkcjonowania systemów zdrowotnych*, „Studia Ekonomiczne”, nr 180, cz. 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Oghojafor B.E.A., Muo F.I., Aduloju S.A. (2012), *Organisational Effectiveness: Whom and What do We Believe?*, „Advances in Management & Applied Economics”, Vol. 2, No. 4.
- Pettinger T. (2017) *Dynamic Efficiency*, Microessays on Economics.help Blog – Helping to Simplify Economics, <https://www.economicshelp.org/microessays/costs/dynamic-efficiency>, dostęp: 10.07.2018.
- Phofl H. C. (1998), *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne”, nr 230, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Rutkowska A. (2013), *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, cz. 4.
- Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262.
- Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H – „Oeconomia”, nr 47.
- Stankiewicz W. (2007), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Szudy M. (2014), *Efektywność ekonomiczna w ujęciu dynamicznym a sprawność systemu gospodarczego*, „Studia Ekonomiczne”, nr 176, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych”, Seria G – „Ekonomika Rolnictwa”, nr 97, z. 2.

- Wilczyński R. (2014), *Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 66.
- Yuchtman E., Seashore S. E. (1967), *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*, „American Sociological Review”, Vol. 32, No. 6.

### **Streszczenie**

Efektywność organizacyjna jest jednym z najważniejszych konceptów zarządzania organizacjami. Jednakże mnogość i niejednoznaczność jej definicji utrudnia stworzenie jednego modelu i jej pomiar. Obecnie najpopularniejszym podejściem do interpretowania efektywności jest podejście wielowymiarowe (w opozycji do jednowymiarowych – celowościowego, systemowego czy ich połączenia – podejścia od strony interesariuszy). Efektywność organizacyjną omówiono w tym opracowaniu również z uwzględnieniem różnych jej kategorii – efektywność ekonomiczną i pozaekonomiczną (z zaakcentowaniem efektywności ekologicznej), efektywność statyczną i dynamiczną oraz strategiczną i operacyjną.

### **Słowa kluczowe**

efektywność organizacyjna, definicje efektywności, podejścia w rozumieniu efektywności, kategorie efektywności

### **Selected differences in the recognition of organizational effectiveness (Summary)**

Organizational efficiency is one of the most important management concepts for organizations. However, the multiplicity and ambiguity of its definition make it difficult to create one model and measure it. Currently, the most popular approach to interpreting effectiveness is a multidimensional approach (in opposition to one-dimensional – teleological, systemic or their combination – approaches from the side of stakeholders). Organizational efficiency was discussed in this study also taking into account its different categories – economic and non-economic efficiency (with emphasis on ecological efficiency), static and dynamic as well as strategic and operational effectiveness.

### **Keywords**

organizational efficiency, definitions of effectiveness, approaches in the sense of efficiency, categories of efficiency



**Andrzej Piotr Wiatrak\***

## **Transfer wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia**

### **Wstęp**

Problematyka transferu wiedzy i technologii z uczelni jest aktualna w polityce innowacyjnej Unii Europejskiej, w tym Polski. Niestety, działania w tym zakresie są niewystarczające, gdyż w unijnym rankingu innowacyjności w 2016 r. zajęliśmy 23 pozycję, a sektor przedsiębiorstw finansował wewnętrzne nakłady na B+R jedynie w 39%, wobec 55% w UE [Strategia, 2017, s. 87]. Ponadto na Mazowszu współpracę z uczelnią deklarowało 8,3% przedsiębiorstw [Poznańska, 2012, s. 107]. Dane wskazują, że tymi zagadnieniami w Polsce warto zajmować się.

W artykule przedstawiono charakterystykę transferu wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia oraz kierunki polityki innowacyjnej w tym zakresie. Celem pracy było ukazanie złożoności transferu wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia oraz jego wspierania przez politykę innowacyjną. Artykuł został przygotowany na podstawie literatury przedmiotu oraz wybranych programów UE i Polski.

### **1. Istota transferu wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia**

Transfer wiedzy i technologii jest procesem ich przekazywania do zastosowania w praktyce w celu poprawy efektywności dotychczasowych działań oraz planowania i tworzenia polityki zmian poprzez ich zastosowanie. Transfer ten jest częścią procesu komercjalizacji wyników badań, tj. udostępnienia praw do nich innym podmiotom w celu osiągnięcia korzyści majątkowych oraz budowania wartości dodanej technologii [Łobejko, Sosnowska, 2013, s. 16–17; Szewc, 2014, s. 147].

Transfer wiedzy i technologii składa się z dwóch elementów: transmisji i absorpcji. Transmisja obejmuje ich pobranie, a następnie wysyłanie potencjalnemu odbiorcy, natomiast absorpcja jest przyjęciem wiedzy i technologii oraz ich akceptacji [Morawski, 2005, s. 76]. Transfer ten może odbywać się w formie poziomej lub pionowej. Przekaz poziomy odbywa się między organizacjami o podobnym charakterze działalności, jak np. między przedsiębiorstwami w przypadku sprzedaży licencji, patentów itp. Natomiast przekaz pionowy obejmuje współpracę uczelni

---

\* Prof. dr hab., Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, apw@wz.uw.edu.pl

z przedsiębiorstwami, organizacjami publicznymi i społecznymi, np. realizację dla nich projektów, sprzedaż licencji na wynalazki itp. [Klimczuk, 2010, s. 151]. W przypadku uczelni mamy do czynienia z transferem pionowym, najczęściej obejmującym współpracę z przedsiębiorstwami. Transfer pionowy to także współpraca z organizacjami publicznymi i społecznymi przy realizacji projektów, które przyczyniają się do poprawy zaspokojenia potrzeb publicznych i społecznych.

Korzyści z transferu wiedzy i technologii powinny być dla wszystkich uczestników. Z jednej strony należy uwzględnić korzyści ekonomiczne, a z drugiej – korzyści technologiczne, środowiskowe, zdrowotne itd. w zależności od ich zastosowania. Transfer wiedzy i technologii wzmacnia potencjał odbiorców i ich umiejętności, a także konwersję wyników badań na własne potrzeby. Jednocześnie dostawcy wiedzy i technologii dzięki ich sprzedaży mają środki na rozwijanie badań i ich transfer. Warunkiem otrzymania poszczególnych rodzajów korzyści jest zainteresowanie transferem odbiorcy, dostawcy i ogniw pośredniczących oraz ich współpraca w procesie pozyskiwania i zastosowania nowych rozwiązań. Ważne jest, aby otrzymana wiedza mogła być użyta przez odbiorcę i dopasowywana do jego możliwości w istniejących warunkach. Zatem do transferu należy przygotować się, uwzględniając [Morawski, s. 79–80; Trzmielak, Grzegorz, 2014, s. 295–296]:

- fazę poszukiwania, w której organizacje zbierają informacje o osiągnięciach naukowych w danym zakresie,
- fazę oceny przydatności wyników badań i technologii dla zastosowania w działalności danej organizacji,
- fazę budowania i rozwoju modelu biznesowego dla danej technologii, w której powstają scenariusze jej rozwoju,
- fazę poszukiwania źródeł finansowych i produkcyjnych dla nowej technologii lub produktu,
- fazę przygotowania dostawy i jej realizowanie,
- fazę wdrożenia wyników badań i technologii,
- fazę pomiaru efektywności transferu.

Przygotowując wiedzę i technologię do transferu, należy określić rodzaj, zakres, czas dostawy itd., ale także wskazać na uwarunkowania ich wykorzystania w praktyce. Dostawa może być połączona z doradztwem, szkoleniem itp., które ułatwią ich wdrożenie i zastosowanie.

## **2. Powiązanie uczelni z otoczeniem w procesie transferu wiedzy i technologii**

W Polsce nie ma pełnej współpracy uczelni z otoczeniem w zakresie transferu wyników badań, ani też szerszego zainteresowania nią.



Dodatkowo brak środków finansowych na badania i transfer ich wyników nie sprzyja uruchomieniu tej współpracy. Wobec tego należy określić: z kim uczelnia będzie współpracowała, jakie będą kierunki tej współpracy i w jaki sposób będzie prowadzona oraz czy będą narzędzia jej wspierania.

W pierwszej kolejności należy ustalić priorytety działania uczelni i powiązać je ze współpracą z określonymi interesariuszami. Biorąc pod uwagę zwiększenie udziału uczelni w transferze jej wyników badań i efektywność tej współpracy, można określić następujące obszary działań [Łobejko, Sosnowska, 2013, s. 39 i nast.; Wiatrak, 2015, s. 82 i nast.]:

- poszerzenie oferty edukacyjnej o programy przygotowujące do praktycznego wykorzystania wiedzy i technologii,
- komercjalizacja wyników badań, poczynając od sprzedaży wyników badań, poprzez udzielenie licencji na nie, a kończąc na ich wniesieniu do spółki celowej zajmującej się wdrożeniem do praktyki,
- rozwijanie kierunków badań, które powstają na konkretne zamówienia od organizacji gospodarczych, publicznych i społecznych,
- doradztwo i usługi brokerskie obejmujące prowadzenie i rozwijanie przedsięwzięć, zwłaszcza związanych z transferem wyników badań,
- doradztwo dotyczące przygotowania i realizacji strategii rozwoju danego obszaru (na poziomie makro, mezo i mikro),
- powstawanie klastrów, zwłaszcza opartych na wiedzy, dla których istotny jest dostęp bezpośredni do wyników badań.

Przedstawione kierunki działań uczelni i ich współpracy z otoczeniem wskazują na potrzebę zmian zasad funkcjonowania uczelni i innego zorganizowania. Wymaga to aktywności uczelni w poszukiwaniu współpracy i podjęcia działań zmierzających w kierunku uczelni przedsiębiorczej, od której oczekuje się m.in. [Matusiak, 2010, s. 180]:

- otwarcia nowej ścieżki zawodowej dla pracowników naukowo-badawczych oraz zwiększenia dochodów przez komercjalizację wyników badań i usług badawczo-doradczych,
- lepszego wykorzystaniu posiadanych zasobów do prowadzenia badań i skróceniu czasu od pomysłu do rynkowego zastosowania,
- współpracy i łączenia aktywności z podmiotami zewnętrznymi.

Aby tak się stało, w strukturze organizacyjnej uczelni powinny pojawić się jednostki, które zajmują się upowszechnieniem wyników badań i nowych technologii oraz ich komercjalizacją, a także sprzyjają podejmowaniu współpracy z otoczeniem. W tym celu mogłyby powstać w uczelni następujące (lub zbliżone) komórki [Łobejko, Sosnowska, 2013, s. 49 i nast.; Poznańska, 2012, s. 108; Szewc, 2014, s. 147 i nast.]:

1. Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za współpracę, które gromadziłyby informacje na temat prowadzonych kierunków badań,

potrzeb w tym zakresie, możliwości współpracy z określonymi organizacjami oraz inicjowałyby nowe wspólne badania na rzecz praktyki.

2. Centrum transferu wyników badań i technologii w celu ich promocji i doradztwa oraz sprzedaży lub nieodpłatnego przekazywania.
3. Inkubator przedsiębiorczości w celu wsparcia merytorycznego, organizacyjnego i finansowego działalności gospodarczej środowiska akademickiego, pracowników uczelni i studentów oraz stworzenia warunków do ich samodzielnego funkcjonowania.
4. Spółka celowa dla komercjalizacji wyników badań i technologii oraz wspieranie jej działalności. Spółki te mogą mieć różny charakter kapitałowy i działać w formule przedsiębiorstwa typu spin-off.

Utworzenie omówionych komórek organizacyjnych (lub podobnych) daje możliwość bezpośredniego zajęcia się przez uczelnie komercjalizacją wyników badań i technologii. Uwzględnić także należy, że współpraca w tym zakresie może odbywać się poprzez inne organizacje, istniejące lub tworzone specjalnie w tym celu, w tym współtworzone przez uczelnie. Inne organizacje to przede wszystkim odbiorcy wyników badań i technologii, którzy bezpośrednio mogą zajmować upowszechnianiem innowacji lub też mogą tworzyć wyspecjalizowane jednostki. Powstawać też mogą samodzielne jednostki pośredniczące w przekazywaniu i wdrażaniu wyników badań do praktyki. Ponadto współpraca różnych organizacji może prowadzić do powstania [Łobejko, Sosnowska, 2013, s. 48 i nast.; Szewc, 2014, s. 148–157]:

- spółek celowych, w tym typu spin-out,
- centrum naukowo-gospodarczego,
- parku technologicznego,
- klastrów itd.

Wymienione organizacje ułatwiają transfer wiedzy i technologii, ale nie zawsze takie powiązanie może być korzystne dla uczelni. Cele bowiem tych organizacji mogą być ukierunkowane przede wszystkim na własne korzyści i mogą nie gwarantować wymiany ekwiwalentnej. W związku z tym ważną rolę w tym zakresie mają organizacje publiczne, a częściowo i organizacje społeczne, które bezpośrednio mogą pracować na rzecz efektywnej współpracy lub poprzez specjalnie powołane w tym celu organizacje – np. Agencja Rozwoju Mazowsza S.A. czy Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych – organizacje powołane przez Urząd Marszałkowski Mazowsza [Mazowsze, 2018]. Podstawową rolą tych organizacji jest wspieranie transferu wiedzy i technologii, tworzenie podstaw współpracy i ułatwień itd., w tym jej finansowania (np. z funduszy unijnych). Organizacje publiczne mogą też tworzyć pomoc i różnego rodzaju

zachęty do transferu wyników badań i technologii, jak np. utworzenie centrum koordynującego organizację i promocję działań w tym zakresie, wprowadzenie ulg podatkowych dla przedsiębiorstw zorientowanych na współpracę z praktyką czy współfinansujących wspólne projekty badawcze [Poznańska, 2012, s. 109–110].

### **3. Kierunki polityki innowacyjnej na rzecz transferu wiedzy i technologii**

Polityką innowacyjną nazywamy działania skierowane na stymulowanie procesów innowacyjnych, począwszy od badań, poprzez prace rozwojowe, a kończąc na wdrożeniu innowacji. Odbywa się to poprzez różnego rodzaju narzędzia, takie jak strategie i programy, wspieranie instytucjonalne i finansowe, partnerstwo publiczno-prywatne itp. W krajach Unii Europejskiej podstawą polityki innowacyjnej są wytyczne, dyrektywy i kolejne perspektywy finansowe, które podkreślają znaczenie wiedzy i innowacji w rozwoju społeczno-gospodarczym. W programie „Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu” podstawą rozwoju gospodarki unijnej określono zwiększenie jej innowacyjności i utworzenie jednolitego rynku innowacji [UE, 2010a, s. 11–22]. Jedną z inicjatyw przewodnich, sprzyjających urzeczywistnieniu tych planów jest Unia innowacji, której działania są m.in. ukierunkowane na wspieranie współpracy między światem nauki i biznesu w zakresie badań, rozwoju i innowacji [UE, 2010b, s. 2–4]. W realizacji wymienionych działań powinny też sprzyjać Europejskie Partnerstwa Innowacyjne, powstałe „...w celu przyspieszenia badań, rozwoju i rynkowej realizacji innowacji ..., a także w celu łączenia zasobów i wiedzy specjalistycznej” [UE, 2010a, s. 1; UE 2010b, s. 3].

Tak nakreślone kierunki partnerstwa innowacji znajdują odzwierciedlenie w polityce innowacyjnej Polski, zarówno na szczeblu krajowym, jak i wojewódzkim. I tak w „Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020” z 2013 r. wskazano na działania dotyczące dostosowania otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki oraz stymulowania innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy. W tym celu przewidziano m.in. [Strategia, 2013, s. 56–90]:

- budowę ram dla prowadzenia efektywnej polityki innowacyjności,
- koncentrację wydatków publicznych na działania innowacyjne,
- wspieranie współpracy w systemie innowacji oraz transferu wiedzy i wdrażania nowoczesnych technologii,
- wzmocnienie powiązań nauki z gospodarką.

Podobne działania na rzecz innowacyjności zostały sformułowane w „Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030) z 2017 r.”, w której określono m.in. następujące działania:

- wzmocnienie kapitału ludzkiego i społecznego w narodowym systemie innowacji,
- wzmocnienie otoczenia prawno-instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw,
- mobilizacja kapitału prywatnego na rzecz prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej,
- stymulowanie popytu na innowacje przez sektor publiczny,
- zwiększenie potencjału rynkowego prowadzonych badań oraz stopnia komercjalizacji ich wyników [Strategia, 2017, s. 91–97].

Kierunki polityki innowacyjnej określone na szczeblu unijnym i krajowym znajdują odzwierciedlenie na szczeblu regionalnym i lokalnym. I tak w „Strategii rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku” wśród celów strategicznych znajdują się m.in. następujące:

- poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki,
- wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii,
- rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym,
- poprawa dostępności i spójności terytorialnej regionu oraz kształtowanie ładu przestrzennego [Mazowsze, 2013, s. 2].

Wymienione zagadnienia innowacyjności są szerzej prezentowane w „Regionalnej Strategii Innowacji do 2020 roku” Mazowsza, w której cele strategiczne związane z innowacyjnością określono następująco:

- zwiększenie i wzmocnienie współpracy w procesach rozwoju innowacji i innowacyjności,
- wzrost internacjonalizacji ukierunkowany na rozwój innowacyjności,
- wzrost efektywności wsparcia i finansowania działalności proinnowacyjnej w regionie,
- kształtowanie i promowanie postaw proinnowacyjnych oraz przedsiębiorczych, sprzyjających kreatywności [Mazowsze, 2015, s. 26].

Przedstawione kierunki polityki innowacyjnej w UE i Polsce podkreślają potrzebę wspierania współpracy w zakresie transferu wiedzy i technologii, a przede wszystkim aktywną rolę organizacji publicznych w tym zakresie, z jednej strony poprzez bezpośrednie działania, a z drugiej – poprzez system instrumentów wspierania transferu wyników badań i prac rozwojowych (np. poprzez wspomniane ulgi podatkowe). I tak np. cel działania

Agencji Rozwoju Mazowsza S.A. określono następująco: „...kreowanie i wspieranie rozwoju regionalnego województwa mazowieckiego głównie poprzez bezpośrednie i pośrednie wspieranie rozwoju lokalnego i przedsiębiorczości”, określając jeden kierunków działania: „Badania naukowe i prace rozwojowe” [Mazowsze, 2018, s. 3].

Aktywna rola organizacji publicznych w zakresie transferu wiedzy i innowacji to nie tylko wspieranie współpracy, ale także ukierunkowanie badań na określone zagadnienia, np. związane ze zdrowiem czy ochroną środowiska. W związku z tym należy też uwzględnić uspołecznienie działań związanych z kierunkami wspierania innowacyjności i zakresu polityki innowacyjnej. Podstawą działań w tym zakresie mogą być Helix Models, tj. [Bojar, Machnik-Słomka, 2014, s. 101–107]:

- model Potrójnej Helisy (*Triple Helix Model*), w którym uwzględnia się trzy sektory: nauki, biznesu i administracji, wzajemnie uzupełniające się poprzez tworzenie sieci powiązań pomiędzy organizacjami o różnych doświadczeniach i oczekiwaniach, ale dążących do powstawania nowej jakości poprzez współpracę i innowacje,
- model Poczwórnej Helisy (*Quadruple Helix Model*), w którym uwzględnia się czwarty czynnik, jakim jest społeczeństwo i media,
- model Pięciokrotnej Helisy (*Quintuple Helix Model*), w którym uwzględnia się jeszcze piąty czynnik – środowisko naturalne.

W przedstawionych modelach ważną rolę odgrywa wzajemna współpraca i oddziaływanie poszczególnych sektorów na siebie. Uczestnictwo społeczeństwa i mediów pozwala prowadzić dialog dotyczący dalszych kierunków rozwoju, w tym dotyczących zagospodarowania środowiska i rodzaju stosowanych technologii.

## Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań wynika m.in., że:

- uczelnie powinny być bardziej aktywne i przedsiębiorcze w intensyfikowaniu transferu wyników badań,
- w strukturze organizacyjnej uczelni powinny pojawić się wyspecjalizowane jednostki, zajmujące się komercjalizacją wyników badań,
- jednocześnie powinna wzrastać rola administracji w zakresie instytucjonalnego wspierania współpracy badawczo-rozwojowej nauki z biznesem, ale też poprzez różnego rodzaju instrumenty wsparcia,
- konieczne jest uspołecznienie działań związanych z transferem wiedzy i technologii,
- transfer nie powinien ograniczać się do wyników badań, ale także obejmować edukację i doradztwo, w tym dotyczące ich wdrożenia,

- podstawą efektywnej współpracy powinno być zaangażowanie uczestników i plan działania, określający cele, zadania, finanse itd.

## Literatura

- Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z. 76.
- Klimczuk M. (2010), *Rola uczelni wyższych w procesie transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, nr 272, seria: „Zarządzanie i Marketing”, z. 17.
- Łobjeko S., Sosnowska A. (red.) (2013), *Komercjalizacja wyników badań naukowych. Praktyczny poradnik dla naukowców*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Matusiak K.B. (2010), *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mazowsze (2013), *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Mazowsze (2015), *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku. System wspierania oraz inteligentna specjalizacja regionu*, Sejmik Województwa Mazowieckiego, Warszawa.
- Mazowsze (2018), *Spółki Samorządu Województwa Mazowieckiego*, <https://bip.mazovia.pl/wojewodztwo/finanse-i-mienie/spolki/>, dostęp: 20.07.2018.
- Morawski M. (2005), *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Poznańska K. (2012), *Współpraca nauki z gospodarką na przykładzie szkół wyższych na Mazowszu*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1.
- Strategia (2013), *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Strategia (2017), *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Urząd Rady Ministrów, Warszawa.
- Szewc T. (2014), *Transfer wiedzy w procesach wdrażania innowacji – aspekty prawne*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 3.
- Trzmielak D.M., Grzegorzczak M. (2014), *Transfer wiedzy i technologii z uczelni do biznesu*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5.
- UE (2010a), *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, KOM (2010) 2020, wersja ostateczna.
- UE (2010b), *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego i Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów z dnia 6 października 2010 r. – Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia innowacji*, COM (2010) 546 wersja ostateczna.
- Wiatrak A.P. (2015), *Issues of a university advisory system for regional development*, „International Journal of Contemporary Management”, nr 4.

**Streszczenie**

W artykule przedstawiono charakterystykę transferu wiedzy i technologii z uczelni do otoczenia oraz kierunki polityki innowacyjnej w tym zakresie. Z przeprowadzonych rozważań wynika m.in., że transfer nie powinien ograniczać się do wyników badań, ale także obejmować edukację i doradztwo, w tym dotyczące ich wdrożenia, a podstawą efektywnej współpracy powinno być zaangażowanie uczestników i przygotowany plan działania, określający cele, zadania, sposób finansowania itd.

**Słowa kluczowe**

uczelnia, wiedza, innowacja, technologia, transfer, wspieranie

**Transfer of knowledge and technology from the university to their environment (Summary)**

The article presents the characteristics of the transfer of knowledge and technology from the university to the environment and the directions of innovation policy in this area. The considerations indicate that the transfer should not be limited to research results, but also include education and consulting, including implementation, and the basis for effective cooperation should be the involvement of participants and a prepared action plan, setting goals and objectives, financing method etc.

**Keywords**

university, knowledge, innovation, technology, transfer, support





Elżbieta Wojnicka-Sycz\*

## Koncepcja i wymiary zintegrowanego planowania rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego

### Wstęp

Istniejący system planowania rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego w jednostkach samorządu terytorialnego (jst) cechują niespójności między celami poszczególnych strategii, a szczególnie dokumentów kształtujących zagospodarowanie przestrzenne, oraz strategii rozwoju odnoszącej się do kwestii społeczno-ekonomicznych w poszczególnych jednostkach terytorialnych, a także między jednostkami terytorialnymi, tj. w ich obszarze funkcjonalnym oraz między jst różnych szczebli (kraj – region – gmina). Prowadzi to do realizacji nietrafionych projektów, marnowania potencjałów i dublowania wysiłków oraz nieosiągnięcia spójności terytorialnej zarówno w regionach, jak i w poszczególnych jst i ich obszarach funkcjonalnych, czy obszarach funkcjonalnych, do których one należą, szczególnie obszarach metropolitalnych. Stąd w państwach Unii Europejskiej, a ostatnio także w Polsce, przechodzi się do systemu zintegrowanego planowania w jednostkach samorządu terytorialnego.

Konieczność integracji analizy strategicznej i celów strategicznych wynika głównie z zakresu lokalnych rynków pracy, które przekraczają obecnie często granice nie tylko gmin, ale także powiatów, a nieraz też statystycznie wyznaczonych podregionów, co z kolei determinuje zasięg problemów zarówno społeczno-gospodarczych (zaplecze edukacyjne, naukowe, ochrona zdrowia, miejsca pracy itp.), jak i związanych z zagospodarowaniem przestrzeni (np. miejscowości-sypialnie poza granicami danej gminy i wynikające stąd kwestie np. połączeń drogowych, nadmiar terenów pod budownictwo mieszkaniowe w skali obszaru funkcjonalnego, rozlewanie się miast itp.). Występująca niespójność celów społeczno-gospodarczych definiowanych w strategiach rozwoju i celów dotyczących zagospodarowania przestrzeni wynika też z krótkiego i średniego okresu, w jakim są głównie planowane cele rozwoju społeczno-gospodarczego przy długim okresie dla celów przestrzennych. Jednakże dla osiągnięcia trwałego rozwoju konieczne jest uwzględnianie przy planowaniu kwestii

---

\* Prof. UG dr hab., Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot oraz Politechnika Gdańska, Wydział Architektury, Katedra Urbanistyki i Planowania Regionalnego, elzbieta.wojnicka-sycz@ug.edu.pl

społeczno-gospodarczych poszanowania zasobów naturalnych, a więc także ocena efektów poszczególnych działań w perspektywie długookresowej, co powinno ułatwić integrację z planowaniem zagospodarowania przestrzeni.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń zintegrowanego planowania w jst oraz autorskiej koncepcji wymiarów integracji w ramach tego systemu z zaproponowaniem wykorzystania analizy systemowej w procesie zintegrowanego planowania. Artykuł powstał w oparciu o przegląd literatury i dokumentów źródłowych. Samorządy w Polsce obecnie stoją przed zmianą w kierunku planowania zintegrowanego. Dostępna literatura, zarówno polska, jak i zagraniczna, jest natomiast ciągle bardzo skromna i ma głównie charakter poradnikowy i zawierający propozycje przekształceń systemu planowania w jst. Brakuje szerszych badań dotyczących problematyki planowania zintegrowanego, a także wypracowanych instrumentów, jakie mogłyby w nim być wykorzystane, choć pojawiają się ich propozycje, jak zintegrowany SWOT przedstawiony w opracowaniu pod redakcją T. Markowskiego i M. Turały z 2015 roku. W artykule przedstawia się więc dodatkowo autorską propozycję formularza do przygotowania scenariusza stanów otoczenia w wersji zintegrowanej, jaki mógłby zostać zastosowany w planowaniu strategicznym w jst.

## 1. Założenia systemu zintegrowanego planowania

Za główne problemy w polskim systemie planowania przestrzennego T. Topczewska [2010, s. 5–2] uznaje niestabilność prawa i osłabianie systemu planowania oraz brak powiązań systemu regulacji związanych z ochroną interesów publicznych z instrumentami stymulacji ekonomicznej. Wady obecnego systemu planowania to też m.in. tworzenie regulacji faworyzujących spekulacyjne działania inwestorów, skracanie procedur kosztem jakości planowania, brak stosowania w praktyce standardów urbanistycznych, niesprawny system wspierania budownictwa mieszkaniowego, niespójny system regulacyjno-bodźcowy w sferze ochrony i wykorzystania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. Natomiast D. Drzazga i T. Markowski [2015, s. 10–42] zauważają, że w Polsce planowanie społeczno-gospodarcze zagadnienia przestrzenne traktuje marginesowo, często jako niewygodne uwarunkowania. W rezultacie krótkookresowych sprzeczności sfery przestrzennej i gospodarczej dochodzi do politycznej deregulacji sfery funkcjonowania gospodarki przestrzennej i pogłębiona zostaje skala ułomności rynków nieruchomości.

Odpowiedzią na problemy niedoskonałości systemu planowania jst jest promowanie w ostatnich latach systemu planowania zintegrowanego,

w którym planowanie przestrzenne postrzegane jest przede wszystkim jako element zarządzania rozwojem [Korzeniak, 2012].

Proces integracyjnego podejścia do planowania rozwoju wyrażają takie kwestie, jak: potrzeba łączenia strategii polityk, planów i działań, współpraca między aktorami. Integracja jest rozumiana jako koordynacja procesu tworzenia strategii, celem uniknięcia sprzecznych polityk i uzyskania rezultatów rozwoju gwarantujących sytuację win-win. Oznacza to w wielu przypadkach konieczność poszerzenia analizy procesu planowania oraz zwrócenia uwagi na sprzeczności między wyznaczonymi kierunkami i podejmowanymi działaniami [Markowski, Turała, 2015].

D. Drzazga i T. Markowski [2015] uważają, że istota planowania zintegrowanego leży w zintegrowanym procesie planistycznym i decyzyjnym, który powinien prowadzić do zintegrowania podsystemów społecznych, gospodarczych i przestrzennych, a stąd do zapewnienia celów rozwoju, w tym rozwoju zrównoważonego. Planowanie zintegrowane to planowanie holistyczne, wielodyscyplinarne, czasem wyspecjalizowane, ale uwzględniające współzależności i powiązania oraz bazujące na kompleksowych rachunkach korzyści i kosztów.

Polityka nie ma wszędzie takiego samego wpływu ze względu na różne uwarunkowania w zależności od miejsca/terytorium, a stąd działania na rzecz rozwoju muszą być do tego terytorium dostosowane. Jednak większość polityk rozwoju w niewielkim stopniu uwzględnia wymiar przestrzenny, zaś większość działań rozwojowych ma charakter lokalny a nie terytorialny [Integrated Approach to Regional Development Research Program 2003–2005].

Systemy planowania przestrzennego w krajach Europy Zachodniej poszerzyły się o pozaustawowe (nieformalne) planowanie zintegrowane, umożliwiające działania na rzecz jakościowego rozwoju miasta (jego przestrzeni, środowiska naturalnego, kulturowego, społecznego, gospodarki).

W rezultacie miasta/gminy w Europie Zachodniej prowadzą politykę rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego w oparciu o ogólny plan zagospodarowania przestrzennego, będący aktem prawnym, oraz na podstawie zintegrowanych koncepcji rozwoju, opracowywanych w ramach planowania pozaustawowego, ale uzgodnionych społecznie i zgodnych z celem, jakim jest trwały, zrównoważony rozwój, tzw. rozwój sustensywny.

Zintegrowane planowanie rozwoju umożliwia prowadzenie działań kompleksowych i wielopoziomowych przez różne podmioty w formie partnerstwa i przy silnej partycypacji społecznej. Pozwala na tworzenie sieci powiązań między różnymi podmiotami i zawieranie partnerstw w celu realizacji projektów [Topczewska, 2009].

Zintegrowane planowanie rozwoju gmin/miast wymaga spójności planowania na różnych poziomach, tj. w oparciu o współpracę różnych poziomów administracji i wzmocnienie decyzyjnych funkcji planowania regionalnego w celu wspomagania realizacji ponadlokalnych interesów publicznych, jak też integracji przedmiotów planowania, polegającej na łącznym uwzględnianiu problemów rozwoju przestrzeni, w której będą rozwiązywane [Korzeniak, 2012].

Według T. Topczewskiej [2010] zintegrowana strategia rozwoju miasta/gminy powinna być długofalowym, kompleksowym planem działania samorządu lokalnego, uwzględniającym wszystkie aspekty rozwoju miasta: społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, przestrzenno-urbanistyczne i ich wzajemne powiązania. Proces planowania powinien być prowadzony przez interdyscyplinarny zespół specjalistów, szeroko uspołeczniony, tak by osiągnąć konsensus odnośnie do sposobu rozwiązania głównych problemów na wybranych obszarach, promować partnerstwa między podmiotami publicznymi i prywatnymi, identyfikować i wykorzystywać efekty synergii planowanych działań.

Zintegrowana strategia powinna być opracowywana wyprzedzająco w stosunku do studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego czy odpowiedniego ogólnego planu zagospodarowania przestrzennego [Topczewska, 2010].

## **2. Wymiary integracji w planowaniu zintegrowanym w jst**

W systemie zintegrowanego planowania rozwoju należy wyróżnić następujące wymiary integracji: integracja problemowa – integracja w układzie przestrzeni – społeczeństwo – gospodarka; integracja między sektorami organizacyjnymi – uwzględnienie współdziałania administracji, przedsiębiorstw, nauki i społeczności; integracja terytorialna – wykorzystanie kapitału terytorialnego nie tylko danej jednostki terytorialnej, ale także jednostek z nią powiązanych dla osiągnięcia spójności terytorialnej, oraz integracja procesu planowania i dokumentów planistycznych.

### **2.1. Integracja problemowa: integracja w układzie przestrzeni – społeczeństwo – gospodarka**

Integracja problemowa oznacza integrację w układzie przestrzeni – społeczeństwo – gospodarka zamiast stosowania podejścia sektorowego/dziedzinowego: transport – przedsiębiorstwa – rolnictwo – turystyka – edukacja – ochrona zdrowia itp. Oznacza to konieczność integracji celów sektorowych z różnych istniejących dokumentów planistycznych w jst z perspektywy problemowej i tworzenie zintegrowanej strategii w tym ujęciu.

Analiza strategiczna dla potrzeb wskazania celów rozwojowych w zintegrowanej strategii rozwoju, której podstawowym narzędziem jest analiza SWOT, tj. atutów i słabych stron odnoszących się do potencjału wewnętrznego jst oraz szans i zagrożeń wynikających z uwarunkowań zewnętrznych powinna przyjąć rozbudowaną formę. Według Markowskiego i Turały [2015] istota podejścia zintegrowanego w analizie SWOT opiera się na identyfikowaniu wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych w trzech obszarach problemowych (tzw. filarach rozwoju): gospodarka, społeczeństwo, przestrzeń fizyczna i środowisko. Zakres analizy SWOT powinien zostać poszerzony o analizę relacji komplementarnych, neutralnych i sprzecznych. Ponadto proponują oni nowy wymiar – uwarunkowania lokalne/regionalne bezpośrednio wynikające z lokalnych/regionalnych determinant rozwoju. Uwzględnione zostają silne współzależności wewnętrzne, zachodzące pomiędzy sferą gospodarczą, społeczną i przestrzenną oraz środowiskową, które przyjmują charakter wewnętrznych szans lub wewnętrznych zagrożeń dla rozwoju.

Przykładowo dla sfery gospodarczej wewnętrznymi szansami wzmocniającymi procesy gospodarcze stają się relacje komplementarne ze sfery społecznej i przestrzennej, zaś zagrożeniami wewnętrznymi relacje sprzeczne ze sfery społecznej i przestrzennej. Taką samą analizę przeprowadza się dla pozostałych sfer, tj. przestrzeni i społeczeństwa. Jednocześnie wszakże ciągle analizuje się uwarunkowania, tj. szanse i zagrożenia zewnętrzne (tab. 1).

**Tablica 1. Tabelaryczne przedstawienie zintegrowanej / problemowej analizy SWOT**

Filar I – Gospodarka					
Szanse		Atuty	Słabości	Zagrożenia	
Zewnętrzne	Wewnętrzne (Przestrzeń, Społeczeństwo)			Wewnętrzne (Przestrzeń, Społeczeństwo)	Zewnętrzne
Filar II – Społeczeństwo					
Szanse		Atuty	Słabości	Zagrożenia	
Zewnętrzne	Wewnętrzne (Przestrzeń, Gospodarka)			Wewnętrzne (Przestrzeń, Gospodarka)	Zewnętrzne
Filar III – Przestrzeń i Środowisko					
Szanse		Atuty	Słabości	Zagrożenia	
Zewnętrzne	Wewnętrzne (Gospodarka, Społeczeństwo)			Wewnętrzne (Gospodarka, Społeczeństwo)	Zewnętrzne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Markowski, Turała, 2015].

Innym sposobem integracji jest wyznaczanie terenów odnoszących się do określonych działań rozwojowych poza tradycyjnymi sferami w planach zagospodarowania przestrzennego. Według A. Billerta [2011] w ramach integracji planowania w Dreźnie w zintegrowanym planie rozwoju zostały wyznaczone: tereny zurbanizowane, tereny zielone, tereny otwarte – wyłączone z zabudowy, tereny koncentracji działań rozwojowych, tereny przekształceń, tereny obserwacji, tereny rozwoju miejsc pracy oraz tereny rewitalizowane.

Integracja problemowa powinna też być uwzględniona przy opracowaniu prognoz dla potrzeb zintegrowanej strategii. Prognozy te mogą być przygotowane np. przy wykorzystaniu techniki scenariuszy stanów otoczenia, która dla potrzeb opracowania zintegrowanych scenariuszy powinna objąć, oprócz otoczenia zewnętrznego jst, także uwarunkowania terytorialne, tj. z otaczających jst, oraz uwarunkowania wynikające z trendów w pozostałych sferach problemowych ze środowiska wewnętrznego jst w układzie przestrzeni i środowisko, gospodarka, społeczeństwo. Analiza stanów otoczenia prowadzi do powstania czterech rodzajów scenariuszy: najbardziej prawdopodobnego (łączy tendencje o największym prawdopodobieństwie wystąpienia), niespodziankowego (łączy tendencje o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia), optymistycznego (łączy tendencje o największym pozytywnym wpływie na jst) oraz pesymistycznego (łączy tendencje o największym negatywnym wpływie na jst). Zintegrowane scenariusze stanów otoczenia, uwarunkowań terytorialnych i wynikających z innych obszarów problemowych będą obejmować zarówno poszczególne sfery problemowe, tj. wymiar problemowy integracji, jak i wymiar terytorialny, tj. prognozować też stany otaczających jst. Ponadto w każdym obszarze problemowym powinny być też uwzględnione kwestie instytucjonalne, tj. wnioski z dokumentów planistycznych innych jst, oraz krajowe, a także strategie i polityki powiązane z daną sferą problemową wpływające na prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych trendów w zakresie poszczególnych zmiennych. Ważne jest też, by przy prognozie poszczególnych zmiennych, oprócz dokładnej analizy desk research, szczególnie istniejących dokumentów i polityk mogących mieć wpływ na daną sferę w jst, łączyć zarówno analizę ilościową – istniejące prognozy krajowe/międzynarodowe, czy sporządzone dla potrzeb danej analizy scenariuszowej, jak i metody jakościowe, jak np. metodę delficką czy warsztatową wykorzystujące wiedzę ekspercką. Przykładowy formularz dla potrzeb sporządzenia scenariuszy stanów otoczenia i jst w ujęciu zintegrowanym przedstawiony jest w tablicy 2.

**Tablica 2. Przykładowy formularz dla sporządzenia zintegrowanych scenariuszy stanów otoczenia**

Zmienna	Tendencja w perspektywie 5–10 lat	Wpływ na jst w skali od (-5) do (+5)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (od 0 do 1)	Komentarz
Przestrzeń i środowisko przyrodnicze w jst				
Liczba samochodów w posiadaniu ludności w jst (uwarunkowania z innych sfer)	wzrost			Wpływ na środowisko przyrodnicze
	bez zmian			
	spadek			
Liczby ludności w suburbiach (uwarunkowania terytorialne)	wzrost			Presja na system transportowy
	bez zmian			
	spadek			
Dostępność zewnętrzna jst (otoczenie) (...)	wzrost			Wpływ na atrakcyjność osiedleńczą
	bez zmian			
	spadek			
Gospodarka jst				
Jakość powietrza i atrakcyjność osiedleńcza (uwarunkowania z innych sfer)	wzrost			Wpływ na lokalizację inwestycji zagranicznych
	bez zmian			
	spadek			
Dochody ludności w sąsiadujących jst (uwarunkowania terytorialne)	wzrost			Popyt w skali aglomeracji
	bez zmian			
	spadek			
Poziom rozwoju Polski względem UE (otoczenie) (...)	wzrost			Popyt krajowy
	bez zmian			
	spadek			
Społeczeństwo jst				
Dochody ludności jst (uwarunkowania z innych sfer)	wzrost			Wpływ na wykształcenie ludności
	bez zmian			
	spadek			
Wykształcenie ludności w sąsiadujących jst (uwarunkowania terytorialne)	wzrost			Wpływ na lokalizację innowacyjnych firm
	bez zmian			
	spadek			
Migracje zagraniczne do Polski (otoczenie) (...)	wzrost			Wpływ na potencjał ludnościowy jst
	bez zmian			
	spadek			

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.2. Integracja między sektorami organizacyjnymi

Integracja planowania rozwoju między sektorami organizacyjnymi oznacza konieczność uwzględnienia współdziałania administracji, przedsiębiorstw, nauki, społeczności na rzecz określenia i realizacji celów zintegrowanych strategii. Zintegrowane strategie powinny wykorzystywać partnerstwa publiczno-prywatne, publiczno-publiczne, partycypację społeczną. Tym samym nowe podejście do planowania rozwoju jest ściśle związane ze zmianami w sposobie zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych. Następuje odchodzenie od zarządzania opartego na dominującej roli administracji na rzecz zarządzania przy udziale wielu partnerów.

Urzeczywistnieniem udziału obywateli w życiu publicznym jest dialog obywatelski rozumiany jako trwale zinstytucjonalizowane mechanizmy wpływania obywateli na decyzje podejmowane przez administrację publiczną wszystkich szczebli.

Istnieje kilka szczebli partycypacji społecznej, a najbardziej popularną i rozpowszechnioną formą kontaktu władz z obywatelami jest informowanie. Stanowi ono jednak relację jednokierunkową i z natury rzeczy pasywną, polegającą w głównej mierze na zagwarantowaniu dostępu do informacji. Informowanie jest niezbędnym elementem prawidłowego funkcjonowania systemu demokratycznego, jakkolwiek samo nie jest w stanie wypełnić korzyści, które płyną z dwóch kolejnych szczebli w procesie partycypacji, tj.: konsultacji i współdecydowania.

Porządek prawny i zwyczajowy wyznacza bardzo szerokie spektrum podmiotów i instytucji uczestniczących w konsultacjach społecznych. Zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami rząd oraz samorządy przeprowadzają konsultacje społeczne w wypadkach określonych ustawowo, natomiast mogą je stosować w innych sprawach ważnych dla wspólnot samorządowych.

Elementem procesu partycypacji społecznej, który w Polsce jest jeszcze stosunkowo rzadko spotykany, jest współdecydowanie oparte na pełnym partnerstwie obywateli, władz oraz ekspertów i reprezentantów wszystkich zainteresowanych środowisk. Polega ono na podejmowaniu wspólnej, kompromisowej decyzji, uzgodnionej przez strony procesu.

Partnerstwo to natomiast szeroko zakrojona współpraca skoncentrowana na zidentyfikowanych i zdiagnozowanych problemach oraz zdefiniowanych w związku z tym celach. Współpraca taka coraz częściej odbywa się poza formami prawnymi bez tworzenia formalnych struktur. Do tych bardziej sformalizowanych form współpracy należą związki komunalne, porozumienia oraz partnerstwo publiczno-prywatne [por. Komornicki i inni, 2015].



Wykorzystanie partnerstw jest szczególnie wyraźne w zintegrowanym planowaniu w Wielkiej Brytanii. Plan rozwoju lokalnego w UK nie jest samodzielny, całościowym opracowaniem planistycznym, a jedynie zbiorem lokalnych dokumentów planistycznych. Przedstawia strategię rozwoju okręgu, kierunki jego rozwoju oraz zadania do wykonania. Planowanie rozwoju i zagospodarowania przestrzennego prowadzone jest w Wielkiej Brytanii w ujęciu strategicznym, w oparciu o partnerstwo i przy udziale mieszkańców. Zgodnie z „Białą księgą samorządu terytorialnego” (*The Local Government White Paper*) władze lokalne na szczeblu gminy mają obowiązek opracowania zrównoważonej lokalnej strategii oraz planu jej wdrażania, nazywanego „zgodą lokalną”. Osiągnięcie konsensusu w sprawie rozwoju jednostki terytorialnej ułatwia instytucja pod nazwą Lokalne Partnerstwo Strategiczne (LSP). Powołaniem i organizacją LSP zajmują się władze lokalne. Powołanie LSP jest obowiązkowe w Wielkiej Brytanii od 2008 r. LSP tworzone są w przekonaniu, że „organizacje ze wszystkich sektorów, czyli publicznego, prywatnego, społecznego i wolontariackiego, mogą odegrać istotną rolę w poprawianiu jakości życia” [por. Topczewska, 2010].

### 2.3. Integracja terytorialna

Według T. Komornickiego i J. Zauchy [2014] paradygmat polityki ukierunkowanej terytorialnie, tj. *place based policy*, stanowi kluczową metodę integrowania polityki rozwoju wobec terytorium. Wyróżnia się następujące najważniejsze uniwersalne elementy podejścia ukierunkowanego terytorialnie:

- 1) uznanie terytorialnej różnorodności w osiągnięciu ogólnych celów rozwojowych, tj. potrzeby różnych sposobów osiągania celów rozwojowych i odmiennych priorytetów dla poszczególnych części terytorium, tj. „miejsc”,
- 2) instytucje: ponadlokalne i lokalne oraz inni autorzy gry rozwojowej,
- 3) wiedza na temat ogólnego kontekstu rozwojowego dla wszystkich „miejsc” oraz na temat specyfiki rozwojowej danego miejsca,
- 4) instytucjonalne ramy dialogu wielu podmiotów (wraz z instrumentami).

Kapitał terytorialny jest zasobem wytworzonym w procesach cywilizacyjnych przekraczającym granice jednostek administracyjnych. Stąd ograniczanie rozwoju i zarządzania nim do granic administracyjnych poszczególnych jst ogranicza perspektywę długofalowego rozwoju.

W przypadku niektórych funkcji strategicznych możliwe jest wychodzenie poza granice formalnie wyznaczonego obszaru planistycznego i zawieranie porozumień służących realizacji celów na innym (szerszym) terytorium. Zwykle obszar funkcjonalny obejmuje wiele administracyjnie

odrębnych jednostek terytorialnych. Budowanie kapitału terytorialnego i zarządzanie rozwojem w takim układzie wymaga zintegrowanego podejścia [por. Markowski, Turała, 2015].

Według badania T. Komornickiego i J. Zauchy [2014] regiony prowadzą często wewnętrzną politykę przestrzenną do wyznaczenia różnego rodzaju obszarów. Odbywa się to głównie w oparciu o kryteria negatywne (nawiązujące do dawniej wydzielanych obszarów problemowych). Charakterystyczny jest również brak podejścia integracyjnego. Terytorium nie jest traktowane jako podmiot polityki zintegrowanej, a zarazem szansa na przewyższenie podziałów sektorowych. Jest w tym kontekście raczej narzędziem. Widoczna jest jednak ewolucja podejścia, która, nawet jeżeli jest do pewnego stopnia wymuszona regulacjami Unii Europejskiej, daje podstawy do bardziej terytorialnej polityki na poziomie regionalnym.

Klucze terytorialne to koncepcja wskazująca obszary stanowiące przestrzenne determinanty wzrostu bazujące na wspólnym terytorium. Poniżej przedstawiono poszczególne klucze terytorialne oraz zagadnienia wiążące terytorium analizowane w ich ramach:

1. Dostępność: dostępność w wymiarze globalnym, europejskim i transgranicznym, krajowym i między metropoliami, dostępność głównych i drugorzędnych ośrodków regionalnych (w tym dostępność usług pożytku publicznego), struktura gałęziowa transportu, transport publiczny, transport intermodalny, łączność elektroniczna, dostęp do sieci energetycznych.
2. Usługi pożytku publicznego: dostęp do usług pożytku publicznego, usługi pożytku publicznego na obszarach słabo zaludnionych i wyludniających się, inwestycje w edukację.
3. Zasoby terytorialne: czynniki terytorialne (specyfika środowisk lokalnych), lokalne systemy i sieci innowacji, rozsądne zarządzanie aktywami kulturowymi i przyrodniczymi, energia odnawialna i lokalna produkcja energii, terytorialne zasoby do produkcji energii, rewitalizacja miast.
4. Powiązania ośrodków miejskich (sieci miast): interakcje pomiędzy metropoliami w skali UE, interakcje między głównymi krajowymi biegunami wzrostu, czynniki terytorialne (specyfika środowisk lokalnych), dostępność w ramach metropolii i pomiędzy metropoliami.
5. Regiony funkcjonalne, rozszerzenie lokalnych rynków pracy, zwiększanie masy krytycznej ośrodków dzięki współpracy terytorialnej, dostępność drugorzędnych biegunów wzrostu i ośrodków regionalnych, połączenia komunikacyjne z ośrodkami regionalnymi, kompaktowe miasta (zrównoważone miasta).

Z terytorialnym wymiarem integracji planowania wiąże się też koncepcja spójności terytorialnej. Spójność terytorialna to narzędzie uwzględniania aspektów przestrzennych w gospodarce, politykach sektorowych, planowaniu społecznym i procesach decyzyjnych; spójność terytorialna jest też sposobem planowania i rozwoju uwzględniającym kapitał (potencjał) terytorialny, sieć osadniczą, regiony i ich powiązania [Zauchy i inni, 2015].

#### **2.4. Integracja procesu planowania i dokumentów planistycznych**

Integracja procesu planowania i dokumentów planistycznych oznacza wypracowanie zintegrowanej strategii w oparciu o dostosowanie istniejących dokumentów oraz wskazówki odnośnie do zintegrowanego planowania na rzecz tworzenia przyszłych strategii wraz z wymaganymi zmianami ustawowymi. Integracja między różnymi istniejącymi typami planów oraz między planami różnych szczebli (kraj, region, gmina), a także uwzględnienie planów obszarów funkcjonalnych, np. obszarów metropolitalnych lub okolicznych jednostek terytorialnych, czy planów makroregionów.

Ten wymiar integracji jest odzwierciedleniem współczesnych europejskich tendencji do wzmacniania integracji planowania na różnych szczeblach, co znajduje wyraz w takich dokumentach europejskich, jak „Europejska perspektywa rozwoju przestrzennego – w kierunku zrównoważonego rozwoju przestrzeni europejskiej” oraz „Agenda terytorialna Unii Europejskiej – w kierunku bardziej konkurencyjnej i zrównoważonej Europy zróżnicowanych regionów” [por. Topczewska, 2010].

Polski system planowania rozwoju i zagospodarowania przestrzennego bazuje na ustawie z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz ustawie z dnia 18 października 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Zgodnie z ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym gminy sporządzają obligatoryjnie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego, które nie jest jednak aktem prawnym, oraz miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, będące prawem lokalnym, lub decyzje administracyjne o warunkach zabudowy i o lokalizacji inwestycji celu publicznego, jeśli nie występuje plan lokalny.

Według badań T. Komornickiego i J. Zauchy [2014] w każdym z województw *de facto* funkcjonują cztery niezależne dokumenty związane z planowaniem rozwoju i uwzględniające wymiar terytorialny: strategia rozwoju, plan zagospodarowania przestrzennego, Regionalny Program Operacyjny oraz kontrakt terytorialny. Jako podstawowy sposób umożliwiający koordynację dokumentów w województwach w zrealizowanym przez autorów badaniu władz regionalnych wymieniano przede wszystkim zapewnianie zgodności w procesie programowania. W tym kontekście wskazano m.in. macierze zgodności oraz przestrzeganie kolejności

powstawania dokumentów, tak aby co do zasady cele polityki przestrzennej dostosowywać do celów umieszczonych w strategii rozwoju regionu. Jako narzędzie mające największe znaczenie wymieniano w tym kontekście sprawowanie pieczy nad wszystkimi wymienionymi dokumentami przez ten sam zespół (departament). W kilku innych województwach powołano oddzielne zespoły do koordynowania dokumentów strategicznych. Ponadto jako ważne narzędzia koordynacji wymieniano prowadzenie ewaluacji *ex post* i *ex ante*, oraz stały monitoring realizacji zapisów, a także wewnętrzny system krzyżowego opiniowania powstających dokumentów. Jako sposoby na koordynację traktowano też czasem istnienie takich instrumentów, jak Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT) oraz Obszary Strategicznej Interwencji (OSI). Pojedyncze regiony wskazywały także, że sposobem na zapewnienie zgodności dokumentów strategicznych regionu są listy projektów kluczowych oraz równoległość prowadzenia prac nad strategią i planem zagospodarowania. Do nowych metod (wprowadzonych w ostatnich latach) zaliczyć należy, z oczywistych względów, ZIT i OSI, ale także tworzenie specjalnych zespołów do spraw koordynacji.

Polityka rozwoju na szczeblu lokalnym, podobnie jak na szczeblu województwa i kraju, powinna być prowadzona na podstawie strategii rozwoju (ogólnych i sektorowych). Strategie rozwoju są obowiązujące na szczeblu kraju i województwa, natomiast fakultatywne na poziomie lokalnym (gminy i powiatu). Te dokumenty planistyczne, według wymagań Komisji Europejskiej, powinny mieć formę programów zintegrowanych [por. Topczewska, 2010].

Według Ministerstwa Rozwoju [2017] w podejściu zintegrowanym do rozwoju w Polsce podstawę będzie tworzyć ograniczona liczba wzajemnie powiązanych dokumentów, tj.: zintegrowana strategia rozwoju kraju (ZSRK), zintegrowana strategia rozwoju województwa (ZSRW), zintegrowana strategia rozwoju lokalnego (ZSRL). Zintegrowane strategie powinny być ze sobą powiązane w układzie hierarchicznym na poziomie diagnozy i określonych uwarunkowań strategicznych, wyznaczonych celów strategicznych, wskaźników, a także ram instytucjonalnych i finansowych. Zawierać też będą informację na temat ustaleń obligujących inne podmioty do podjęcia określonych działań realizacyjnych (obejmujących polityki, programy, plany wykonawcze i finansowe, projekty), w tym także w przestrzeni (w formie aktów planowania przestrzennego).

D. Drzazga i T. Markowski [2015] w oparciu o wnioski z dyskusji warsztatowej przeprowadzonej przez Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN zaproponowali, by na system zintegrowanego planowania rozwoju w skali lokalnej (w gminie) składały się trzy rodzaje opracowań planistycznych:

1. Zintegrowana strategia rozwoju – obligatoryjny dokument strategiczny określający cele i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego danej jst zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju. Strategia powinna uwzględniać terytorialny wymiar rozwoju oraz cele i kierunki rozwoju określone w planach/strategiach rozwoju z poziomu regionalnego i krajowego, w części, w której są one wiążące dla planowania lokalnego.

2. Lokalne zasady użytkowania gruntów. Opracowywany obligatoryjnie, w formie tekstowej i rysunkowej (mapa użytkowania gruntów), zbiór przepisów prawa miejscowego o charakterze wiążącym dla wszystkich podmiotów.

3. Akty wykonawcze zintegrowanej strategii rozwoju gminy.

W odniesieniu do poziomu regionalnego autorzy ci proponują, by podstawowym dokumentem (aktem) planowania rozwoju stała się zintegrowana strategia rozwoju województwa. Cele i kierunki rozwoju regionu zawarte w strategii województwa powinny być zaprezentowane w ujęciu przestrzennym, tzn. w strategii powinny zostać wskazane obszary problemowe oraz obszary, na których podejmowane będą działania rozwojowe w formie projektów operacyjnych. W zintegrowanej strategii rozwoju województwa wyznaczone byłyby też obszary funkcjonalne.

## **Zakończenie**

Wydaje się, że przy tworzeniu zintegrowanych strategii należy bazować na paradygmacie systemowym, ze względu na konieczność uwzględnienia kompleksowego i wielowymiarowego systemu, jaki tworzy dana jednostka terytorialna, sama będąca systemem społeczno-gospodarczo-przestrzennym wraz z jej otoczeniem i zależnościami od wyższych szczebli terytorialnych. Paradygmat systemowy oznacza sposób myślenia, rozwiązywania problemu lub postępowania, w którym zjawiska są traktowane kompleksowo w swoich zależnościach wewnętrznych i zewnętrznych. Stanowi on przeciwieństwo mechanistycznego spojrzenia na świat, opierającego się na wyobrażeniu, że jakkolwiek obiekt można zrozumieć jedynie po zredukowaniu go do podstawowych elementów i ich właściwości [por. Haslebo, Nielsen, 2000; Cempel, 2008; Tabaszewski, 2014]. Należy jednocześnie uwzględnić możliwość ewolucji tego systemu tworzonego przez daną jednostkę terytorialną i jej otoczenie, a stąd wykorzystać nie tylko teorię systemów, ale także koncepcję adaptacyjnych złożonych systemów zakładających ich ewolucję i wielowymiarowe powiązania oraz różnorodność podsystemów i ich warstw, takich jak: społeczna, instytucjonalna, gospodarcza, przestrzenna, kulturowa, historyczna itp. [por. Jucevičius, Grumadaitė, 2014]. W analizach dla potrzeb zintegrowanego

planowania ewolucja danej jednostki terytorialnej i jej otoczenia jako systemu może być uwzględniona poprzez zastosowanie analizy scenariuszowej opartej o prognozy uwarunkowań rozwoju w różnych wariantach. Wielowymiarowość systemu jednostki terytorialnej będzie uwzględniona w analizie podsystemów i powiązań między nimi w duchu integracji problemowej w ramach zintegrowanego planowania z uwzględnieniem dodatkowych płaszczyzn analizy, jak analiza historyczna czy określenie instytucji w trzech głównych obszarach, tj. społeczeństwa, przestrzeni i gospodarki, a także w zestawie różnorodnych kryteriów do oceny wariantów zaproponowanych rozwiązań. W adaptacyjnych złożonych systemach często trudno jest określić model idealny, ale wydaje się, że taka próba, zgodnie z regułami teorii systemów, powinna zostać podjęta przy planowaniu zintegrowanym, przynajmniej w postaci benchmarkingu do najlepszych funkcjonalnych rozwiązań w poszczególnych aspektach w różnych miejscach i zaproponowaniu zbioru najlepszych praktyk dla danej jednostki terytorialnej. Procedura analizy systemowej, jaka mogłaby zostać wykorzystana do opracowania zintegrowanych strategii rozwoju, uwzględniająca cztery wymiary integracji, tj. integrację problemową, międzysektorową, organizacyjną oraz procesu planowania i dokumentów planistycznych, a także zintegrowane metody analizy strategicznej, powinna więc objąć następujące kroki [por. np. Nadler, 1988]:

1. Identyfikacja potrzeby/problemu w wyniku analizy stanu istniejącego.
2. Określenie celu podstawowego i pozostałych celów systemu zintegrowanego planowania – zintegrowanej strategii rozwoju w danej jst.
3. Identyfikacja kryteriów/uwarunkowań na wejściu systemu w kontekście potrzeby i celów systemu (kryteria prawne, ekonomiczne, społeczne, przestrzenno-infrastrukturalne, trwałości, użyteczności, kosztowe itp.).
4. Określenie kryteriów jakości systemu i systemu idealnego (kryteria oceny efektywności systemu z punktu widzenia jego celu) – czy istnieje system modelowy, czy należy go określić?
5. Określenie interesariuszy.
6. Określenie źródeł i analiza danych potrzebnych dla opracowania systemu.
7. Określenie kształtu systemu: poszczególne podsystemy i ich elementy oraz powiązania i współzależności między nimi; wejścia i wyjścia do systemu: powiązanie z otoczeniem, charakterystyka otoczenia w ujęciu scenariuszowym – w co najmniej trzech wariantach

(np. z różnym naciskiem na poszczególne elementy systemu przy danych uwarunkowaniach i nakładach na jego stworzenie).

8. Ocena poszczególnych wariantów rozwiązań systemu – zintegrowanej strategii, według spełniania kryteriów jakości/odległości od systemu idealnego.
9. Wybór wariantu optymalnego w danym momencie i przy danych uwarunkowaniach otoczenia przy wykorzystaniu teorii decyzji.

Powyższa procedura czerpie z tradycyjnego podejścia, np. Nadlera [1988], głównie poprzez uwzględnienie w analizie systemu idealnego. Jednakże stanowi ona rozszerzoną wersję procedury analizy systemowej opracowaną w oparciu o przegląd literatury dotyczącej inżynierii systemów [Cempel, 2008; Tabaszewski, 2014; Nadler, 1988] z dodatkowym elementem niepojawiającym się w istniejących publikacjach, jakim jest określenie interesariuszy. Analiza interesariuszy, która może być wykonana np. w oparciu o macierz interesariuszy, jest natomiast szczególnie ważna w zarządzaniu publicznym.

## Literatura

- Billert A. (2011), *Zintegrowany plan rozwoju miasta – problemy planowania i realizacji przekształceń miejskich na przykładzie Drezna i innych miast niemieckich „Dobre praktyki”*, prezentacja na konferencję „Rewitalizacja w mieście – Dlaczego? Dla kogo? Przykłady dobrych praktyk oraz przyszłość rewitalizacji w nowej perspektywie finansowej”, Toruń.
- Cempel C. (2008), *Teoria i inżynieria systemów – zasady i zastosowania myślenia systemowego*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
- Drzazga D., Markowski T. (2015), *Koncepcja systemu zintegrowanego planowania rozwoju w Polsce (założenia i zasady kierunkowe budowania systemu)*, w: A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Rozwój obszarów miejskich w polityce regionów*, „Studia KPZK PAN”, t. CLXIV, Warszawa.
- Haslebo G., Nielsen K.S. (2000), *Systems and Meaning: Consulting in Organizations*, Karnac Books.
- Integrated Approach to Regional Development Research Program 2003–2005*, <https://www.mpl.ird.fr/crea/pdf/AIDeR.pdf>, dostęp: 15.04.2018.
- Jucevičius G., Grumadaitė K. (2014), *Smart Development of Innovation Ecosystem*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 156.
- Komornicki T., Zaucha J., Lipińska K., Siłka P. (2015), *Metody współpracy na obszarze metropolitalnym w kontekście Strategii Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot do roku 2030*, IGiPZ PAN – Instytut Rozwoju, Warszawa–Gdańsk.
- Komornicki T., Zaucha J. (2014), *Spójność terytorialna jako proces integrowania polityki rozwoju wobec terytorium*, Working Paper 3, Instytut Rozwoju, Sopot.
- Korzeniak G. (2012), *Zintegrowane planowanie rozwoju miast – propozycja modelu*, „Problemy Rozwoju Miast”, z. III, <http://www.prm-irm.com/zeszyt-iii2012.html>, dostęp: 15.04.2018

- Markowski T., Turała M. (red.) (2015), *Planowanie jako instrument zintegrowanego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Łódź.
- Ministerstwo Rozwoju (2017), *Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia. Zakres prac projektu „Pilotaż zintegrowanego podejścia”*, Warszawa.
- Nadler G. (1988), *Metodologia i projektowanie systemowe*, „Projektowanie i Systemy”, t. 10, PAN Komitet Naukoznawstwa, Ossolineum, Wrocław.
- Tabaszewski M. (2014), *Teoria i inżynieria systemów*, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Topaczewska T. (2009), *Istota zintegrowanego planowania rozwoju miast. Uwagi po Kongresie Urbanistyki Polskiej*, <http://www.urbanistyka.info/content/istota-zintegrowanego-planowania-rozwoju-miast-uwagi-po-kongresie-urbanistyki-polskiej>, dostęp: 19.08.2017.
- Topaczewska T. (2010), *Zintegrowane planowanie rozwoju i rewitalizacji miast w wybranych krajach „Starej” Unii Europejskiej i w Polsce*, „Człowiek i Środowisko”, nr 1–2.
- Zaucha J., Brodzicki T., Ciołek D., Komornicki T., Mogiła Z., Szlachta J., Zaleski J. (2015), *Terytorialny wymiar wzrostu i rozwoju*, Instytut Rozwoju, Difin, Warszawa.

## Streszczenie

Artykuł przedstawia koncepcję zintegrowanego planowania w jednostkach samorządu terytorialnego, które będą musiały, zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, stosować polskie samorządy. W artykule sformułowano cztery wymiary integracji, jakie są konieczne do zastosowania w tym podejściu, tj. integrację problemową w układzie przestrzeni i środowisko, gospodarka i społeczeństwo; integrację między sektorami organizacyjnymi, tj. administracją, przedsiębiorstwami i organizacjami społecznymi/społeczeństwem, a także z innymi instytucjami, jak np. naukowe; integrację w ujęciu terytorialnym, tj. z otaczającymi jednostkami terytorialnymi, oraz integrację procesu planowania i dokumentów planistycznych w układzie horyzontalnym i wertykalnym. Przedstawiono także wybrane narzędzia analizy strategicznej w układzie zintegrowanym oraz zaproponowano zastosowanie analizy systemowej do opracowania zintegrowanych strategii.

## Słowa kluczowe

jednostki samorządu terytorialnego, zintegrowane planowanie, strategie rozwoju, zagospodarowanie przestrzeni

## The concept and dimensions of integrated development planning in local government units (Summary)

In the article the concept of integrated planning in local government units is presented, which will have to, according to the guidelines of the European Commission, be used by Polish self-governments. The article formulates four dimensions of integration that are necessary for application of this approach, that is problem integration in the dimensions of space and environment, economy and society, integration between organizational sectors, like administration,



enterprises and social organizations / society, as well as with other institutions such as scientific organizations; integration in territorial terms, that is with surrounding territorial units, as well as integration of planning and planning documents in horizontal and vertical terms. The selected tools of strategic analysis in the integrated system were also presented and the use of system analysis for the development of integrated strategies was proposed.

**Keywords**

local government units, integrated planning, development strategies, spatial management



Anna Wójcik-Karpacz\*

## Wszechobecność organizacyjna orientacji przedsiębiorczej: identyfikacja poziomów i jednostek analizy

### Wstęp

Orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation*, EO) jest jedną z ugruntowanych koncepcji na polu przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Na płaszczyźnie strategicznej organizacje różnią się orientacją przedsiębiorczą, czyli innowacyjnością, proaktywnością i podejmowaniem ryzyka. Ze strategicznego punktu widzenia chodzi głównie o tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość przez odkrywanie i tworzenie szans tworzy przestrzeń dla zarządzania strategicznego i dotyczy rozwoju, tworzenia nowych wartości dla klienta, a w ślad za tym dla samej organizacji [Bratnicki, 2007, s. 62]. Oznacza to, że strategiczna heterogeniczność i zmiana promowane są jako źródło przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorczość jest procesem realizowanym przez członków organizacji, którzy wykorzystując szanse niedostrzeżone przez innych, przełamują granice akceptowalnych wzorów zachowań i praktyk menedżerskich w celu generowania nowych wartości. Działania te skutkują zmianą stanu organizacji w wielorakich kontekstach, w tym organizacyjnym. Fundamentem tych zmian jest EO, czyli proces tworzenia strategii, który zapewnia organizacji podstawę do podejmowania decyzji i działań mających na celu tworzenie przewagi konkurencyjnej [Rauch i inni, 2009, s. 761–787]. Stąd też badania empiryczne traktujące EO jako zjawisko organizacyjne w głównej mierze akcentują jej powiązanie ze strategią i wynikami na poziomie organizacyjnym, niewiele uwagi poświęcając temu, jak EO manifestuje się w organizacjach na innych niż organizacyjny poziomach. U podłoża tej luki poznawczej leży także wielokrotnie przyjmowane przez badaczy założenie, że EO przejawia się w organizacjach w sposób homogeniczny.

Jednakże wśród grona badaczy są i ci, którzy zakładają, że EO jest heterogeniczna. Uważają wręcz, że założenia o uniwersalnej homogeniczności służą ukrywaniu dużej zmienności związanej z manifestowaniem EO jako zjawiska organizacyjnego [Covin i inni, 2006, s. 57–81]. Rozważania swe

---

\* Prof. UJK dr hab., Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ul. Żeromskiego 5, 25-369 Kielce, a.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl

opierają na założeniu, że chociaż organizacje mogą czasami korzystać z relatywnie homogenicznej dystrybucji postaw i zachowań na wskroś przedsiębiorstwa, to jednak zmienne wymagania strategiczne różnych poziomów organizacyjnych mogą powodować potrzebę bardziej heterogenicznego manifestowania EO [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Znaczenie heterogeniczności osadza się na argumentie, że heterogeniczność przedsiębiorczych postaw i zachowań może służyć jako źródło przewagi konkurencyjnej. Podstawą trwałości przewagi konkurencyjnej jest posiadanie ww. postaw i zachowań, które tworzą wartość dla klientów, natomiast przedsiębiorstwo ma zdolność przejmowania części tej wartości, a jego konkurenci nie są zdolni ich pozyskać, imitować ani zastąpić. Wobec tych założeń możliwości EO jako siły napędowej wyniku przedsiębiorstwa mogą zależeć od odmiennych sposobów, poprzez które zjawisko to jest eksponowane na różnych poziomach organizacyjnych [Covin i inni, 2006, s. 57–81]. Rozpoznanie istniejących ustaleń badawczych dotyczących sposobów manifestowania się postaw i zachowań związanych z EO może pomóc w lepszym zrozumieniu przedsiębiorczości jako zjawiska organizacyjnego.

Dlatego celem artykułu jest identyfikacja sposobów organizacyjnego manifestowania EO na różnych poziomach i jednostkach analizy.

Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC-2014/15/B/HS4/04326.

## 1. Wszechobecność jako koncepcja badań EO

W badaniach naukowych postawy i zachowania związane z EO plasuje się konsekwentnie jako zjawiska organizacyjne, które wychwytyują wzorce i procesy przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa [Miller, 1983, s. 770–791; Covin, Slevin, 1991, s. 7–25; Lumpkin, Dess, 2001, s. 429–451; Dyduch, 2008, s. 166–194; Karpacz, Nogalski, 2012, s. 205–219; Zbierowski, 2012, s. 194–221]. Takie traktowanie EO wpisuje się w konceptualizację Covina i Slevina, którzy uważają, że EO jako organizacyjny konstrukt manifestuje się w przedsiębiorstwach „przedsiębiorczymi postawami i zachowaniami przenikającymi organizację na wszystkich poziomach” [Covin, Slevin, 1991, s. 7]. Ta koncepcja EO pokazuje jej wszechobecność organizacyjną jako zjawiska. Wszechobecność EO odzwierciedla sposób i stopień, w których postawy i zachowania EO są manifestowane w całej organizacji. Przy czym dotychczas naukowcy przyjmowali, że EO jako zjawisko organizacyjne przenika organizację homogenicznie przez wszystkie poziomy hierarchiczne, nie dostarczając wcale lub niewiele teoretycznego uzasadnienia dla poparcia tego założenia. Natomiast ci, którzy podważają tę monolityczną stałość całej organizacji, twierdzą, że EO może w rzeczywistości być eksponowane odmiennymi sposobami i w różnym stopniu w całej

organizacji. Ich poglądy wykraczają poza założenie, że różne poziomy hierarchiczne postrzegają ten sam rdzeń EO inaczej. Utrzymują, że poziom EO i względna kompozycja jej subwymiarów mogą w rzeczywistości różnić się w terminach ich eksponowania i efektów wskroś organizacji [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Traktują wszechobecność EO jako wielowymiarowy opis tego, jak dystrybucja EO manifestuje się w organizacji. Sądzą, że postawy i zachowania związane z EO mogą się zmieniać przestrzennie w sposobie ich manifestowania i wyrażania wewnątrz organizacji.

Ta zmienność sugeruje, że nie byłoby właściwe wyobrażać sobie siłę EO jako funkcję jej stopnia wszechobecności, ani nie byłoby właściwe twierdzić, że wszechobecność EO decyduje, czy firma jest mniej lub bardziej przedsiębiorcza, EO reprezentuje bowiem praktyki i procesy tworzenia strategii członków organizacji ukierunkowane na tworzenie szans na przedsięwzięcia [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. EO ostatecznie jest definiowana przez behawioralne kryteria wyników [Lumpkin, Dess, 1996, s. 135–172; Miller, 1983, s. 770–791], podobnie jak postawy pozbawione behawioralnych wyników nie wystarczą, by twierdzić, że siła EO opiera się na wszechobecności [Covin, Slevin, 1991, s. 7–25]. Toteż wszechobecność EO po prostu tylko opisuje, jak organizacja manifestuje i wyraża postawy i zachowania przedsiębiorcze. Organizacje, jako grupy osób pracujących razem dla osiągnięcia wspólnego celu, mogą manifestować różne postawy i zachowania na różnych poziomach hierarchicznych. W takim razie wszechobecność EO może być postrzegana jako zjawisko wielowarstwowe i wielopłaszczyznowe. EO może manifestować się jako zjawisko na poziomie organizacji, zespołu i jednostki.

Mając na uwadze te wyjaśnienia, warto przeanalizować, jak EO może przenikać organizacje i jak może być dystrybuowana w wymiarze pionowym, tj. poziomów hierarchicznych od kierownictwa najwyższego szczebla do menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami.

## **2. Wielopoziomowość w analizie orientacji przedsiębiorczej**

Zaprezentowane wyżej wyniki badań [Wales i inni, 2011] dotyczących roli zespołów menedżerów najwyższego szczebla, menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami w podejmowaniu strategicznych decyzji i implementowaniu ustanowionych procesów i przedsiębiorczości firm skłaniają do rozpoznania, jak EO heterogenicznie przenika i manifestuje się w obrębie i przez „pionowe” poziomy hierarchiczne.

W tej kwestii nie do przecenienia jest rola kadry zarządzającej, która odpowiada za sformułowanie i wprowadzenie wizji rozwojowej oraz za ukształtowanie architektury organizacyjnej (reguł, metod, zasobów,

zdolności) [Bratnicka, 2016, s. 101] promującej przedsiębiorcze postawy i zachowania na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej.

Menedżerom najwyższego szczebla przypisuje się szczególną rolę we wszechobecności EO w organizacji, gdyż wymaga ona stworzenia odpowiedniej menedżerskiej infrastruktury, wzmacniającej przedsiębiorcze zachowania za pomocą wielu zmiennych organizacyjnych, z których część nie jest do końca zrozumiała dla konkurentów i w konsekwencji trudna przez nich do naśladowania. Przywództwo strategiczne nie może się jednak opierać na samym wizjonerstwie skierowanym na przyszłość, lecz musi być zestawem przywództwa menedżerskiego i wizjonerstwa, opartym na umiejętności takiego wpływania na zachowania innych, aby dobrowolnie podejmowali decyzje, które w długim okresie wzmacniają żywotność organizacji, z jednoczesną troską o jej krótkoterminową kondycję finansową. Zestaw ten dotyczy wielu szczebli zarządzania, począwszy od prezesów zarządów firm, poprzez zarządzających strategicznymi jednostkami biznesu, top menedżerów, a na radach nadzorczych kończąc [Dyduch, 2013, s. 84]. W prezentowaną powyżej perspektywę wyższego szczebla wpisuje się konceptualizacja EO jako firmy eksponującej przedsiębiorcze wzorce zachowań, które „odzwierciedlają strategiczną filozofię menedżerów najwyższego szczebla w zakresie efektywnej praktyki zarządzania” [Covin, Slevin, 1991, s. 7–25]. Większość innych badaczy EO podobnie zakłada, twierdząc, że podejście menedżerów najwyższego szczebla jest reprezentowane w wartościach organizacyjnych opartych o innowacje [np. Dyduch, Bratnicki, 2017, s. 125]. W tej perspektywie dążenie do nowych szans biznesowych jest kierowane przez zespół menedżerów najwyższego szczebla i znajduje odzwierciedlenie w zachowaniach członków organizacji. Top menedżerowie rozwijają strategię przedsiębiorczości swoich firm, komunikują ją w swojej organizacji i obserwują, jak przedsiębiorcze zachowania zaczynają rozkwitać w całej firmie [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. W czasie rzeczywistym właściwości strategii odwołują się do wyobraźni zarządzających. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do strategii jako wzorca zachowań (aspekt behawioralny) oraz strategii jako perspektywy subiektywnego sposobu postrzegania rzeczywistości pod kątem realizacji głównych celów przedsiębiorstwa (aspekt kreatywny) [Suszyński, 2017, s. 140–141]. Przy czym podejście takie pomija obserwacje, które oprócz menedżersko indukowanych postaw przedsiębiorczych i zachowań, przedsiębiorczych inicjatyw mogą również pojawiać się autonomicznie w organizacji. W tym względzie niezwykle ważna jest kwestia promowania idei pojawiających się wewnątrz organizacji obejmująca drogi przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania. Menedżerowie najwyższego szczebla nie zawsze są główną siłą napędową orientacji strategicznej firmy

[Mintzberg, Waters, 1985, s. 257–272]. Dlatego autonomia jest uznawana za ważny element EO [Karpacz, 2016, s. 31–33]. Dla pracowników oznacza to, że są upoważnieni, niezależni i samodzielni, a zatem mogą posługiwać się wszystkimi dostępnymi zasobami, bez każdorazowego uzgadniania z przełożonymi rozwiązania nowych problemów, kiedy mają do czynienia z nietypowymi sytuacjami. Autonomia pozwala i inspiruje pracowników na wszystkich poziomach organizacji do samodzielnego podejmowania inicjatyw [Rapp i inni, 2015, s. 357–374].

W środowisku organizacyjnym, w którym zachęca się do autonomii, mogą więc wystąpić różnice w postawach i zachowaniach EO na różnych poziomach organizacyjnych jako rezultat wyłaniania się oddolnych strategii na najniższych poziomach. Dotyczy to członków personelu i menedżerów najniższego szczebla, i polega na generowaniu oraz implementacji innowacyjnych pomysłów, które mogą się przyczynić do lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, poprawy wyników czy usprawnienia funkcjonowania firmy. W tym oddolnym ujęciu menedżerowie mają za zadanie rozpoznawanie i kulturowanie, a także kierowanie i zachęcanie. Tak więc pomimo nakazów menedżerów najwyższego szczebla menedżerowie niższego szczebla w firmie mogą niezależnie wykazywać postawy i zachowania, które z biegiem czasu mogą się rozpowszechniać, prowadząc do zachowań organizacji jako całości [Stopford, Baden-Fuller, 1994, s. 521–536]. Przy czym autonomia nie może oznaczać „taryfy ulgowej” dla menedżerów, swoistej dyspensy od twardych reguł narzuconych innym. Oznaczałoby to utratę mocy sprawczej w stosunku do podwładnych. Najgroźniejszą pułapką przywództwa jest utrata poparcia i popularności warunkujących przywództwo [Kozłowski, 2013, s. 194–195]. Toteż choć menedżerowie najwyższego szczebla mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju i manifestacji EO, istnieją również inni odpowiedni aktorzy na niższych poziomach organizacyjnych, których postawy i zachowania związane z EO też powinny być brane pod uwagę, obejmując także menedżerów średniego szczebla i pracowników niebędących menedżerami.

Badania nad rolą menedżerów średniego szczebla w podejmowaniu i implementacji strategicznych decyzji określają tych aktorów organizacyjnych jako pomost między decydentami najwyższego szczebla a pracownikami, którzy muszą implementować strategię. Menedżerowie średniego szczebla odgrywają m.in. ważną rolę w rozwoju inicjatyw przedsiębiorczych i wyników [Kuratko i inni, 2005, s. 699–716], często też stają przed dodatkowym wyzwaniem artykułowania „związku między ideą a istniejącymi celami organizacji” oraz „w obliczu faktu, że pomysł odbiega od obecnej oficjalnej strategii” [Floyd, Wooldridge, 1999, s. 136]. W takim razie badanie postrzegania menedżerów na różnych poziomach organizacji jest

niezbędne do eksplorowania manifestowania i efektów EO jako wszechobecnego zjawiska organizacyjnego [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. Tym bardziej, że istnieją godne uwagi różnice między poziomami zarządzania w zakresie strategii organizacyjnej i tożsamości społecznej. Oznacza to, że jednostki na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej są zaangażowane w proces tworzenia strategii w większym lub mniejszym stopniu [Floyd, Lane, 2000, s. 154–177]. Po pierwsze, w kwestii rozlokowania kompetencji w firmie, menedżerowie najwyższego szczebla koncentrują się na kierowaniu, menedżerowie średniego szczebla zarządzania koncentrują się na implementowaniu, a zarządzanie operacyjne koncentruje się na dostosowaniu. Po drugie, role te mogą się nieznacznie różnić w zależności od ogólnego organizacyjnego poziomu EO. W bardziej konserwatywnych firmach menedżerowie najwyższego szczebla koncentrują się na podejmowaniu efektywnych decyzji strategicznych, menedżerowie średniego szczebla koncentrują się na przekazywaniu informacji od menedżerów najwyższego poziomu do menedżerów na poziomie operacyjnym, a menedżerowie na poziomie operacyjnym koncentrują się na odpowiadaniu menedżerom średniego szczebla [Wales i inni, 2011, s. 895–923]. W odniesieniu do bardziej przedsiębiorczych organizacji te role stają się mniej reaktywne i bardziej proaktywne: top menedżerowie są „twórcami celu i kwestionującymi status quo”, menedżerowie średniego szczebla są „brokerami informacji horyzontalnych i zdolności integracji”, a menedżerowie pierwszej linii są „przedsiębiorcami i siłą sprawczą wyników” [Bartlett, Ghoshal, 1993, s. 44]. Dlatego indywidualne postrzeganie, jak strategia organizacyjna jest manifestowana, może być obciążone stopniem, w jakim są oni zaangażowani w tworzenie strategii, jak dokładnie jest im to komunikowane, a także, jak reaktywni lub proaktywni są oni w tym procesie. Ponadto, zgodnie z perspektywą tożsamości społecznej, badania wykazały, że osoby na różnych poziomach w organizacyjnej hierarchii mogą postrzegać tożsamość organizacji na różne sposoby [Corley, 2004, s. 1145–1177]. Przy czym teoria tożsamości społecznej zakłada, że jednostki częściowo określają się w kategoriach istotnych członków grup lub kategorii społecznych. Teoria tożsamości społecznej dowodzi bowiem, że ludzie nie zachowują się jak pojedyncze osoby, ale jako członkowie grup społecznych i organizacji [Hogg, Terry, 2000, s. 121–140]. Biorąc pod uwagę, że orientacja przedsiębiorcza jest jednym z aspektów jej tożsamości i obie są konstruowane społecznie, logiczne jest oczekiwanie, że raporty na temat tej orientacji organizacji będą się różnić w zależności od miejsca danej osoby w hierarchii organizacji, tj. przeciętnie wyższe i średnie kierownictwo może raportować więcej przedsiębiorczych percepcji w pięciu różnych



wymiarach przedsiębiorczości niż menedżerowie średniego i niższego szczebla zarządzania [Hornsby i inni, 2002, s. 253–273].

Ponadto procesy podejmowania decyzji przedsiębiorczych przez menedżerów średniego szczebla, a także ich rola w organizacji różnią się od tych odnoszących się do menedżerów najwyższego szczebla. Dlatego można logicznie oczekiwać, że poznanie zachowania średniego szczebla menedżerów i rezultaty tego poznania i zachowań różnią się od tych dotyczących menedżerów najwyższego szczebla. Zachowania przedsiębiorcze menedżerów średniego szczebla zależą od indywidualnej percepcji organizacyjnych antecendentów, przyszłych osobistych i organizacyjnych wyników oraz percepcji relacji między zachowaniami.

Pośród innych obowiązków pracownicy mają za zadanie implementowanie strategii menedżerów wyższego szczebla, rozpoznawanie nowych szans oraz doprowadzanie do wyniku organizacji [Bartlett, Ghoshal, 1993, s. 23–46]. Przedsiębiorcze zachowania członków personelu są więc kluczowym mechanizmem, umożliwiającym nie tylko realizację postawionych przed poszczególnymi komórkami organizacyjnymi celów przyczyniających się do uzyskiwania wysokiej efektywności w krótkim okresie, ale przede wszystkim do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Warto podkreślić, że zachowania pracowników w miejscu pracy są silnie powiązane z ich zaangażowaniem w realizację procesów w przedsiębiorstwie i mogą mieć dwoisty charakter: przedsiębiorcze albo wręcz hamujące [Ingram, 2016, s. 45–46]. W związku z tym stanowią kluczowy element połączeń przyczynowo-skutkowych między strategią organizacyjną a wynikami.

Stąd też kwestie tworzenia pozytywnych relacji między przełożonym i pracownikiem oraz dobór przez tego pierwszego odpowiednich narzędzi (praktyk), które mogą mieć realny wpływ na przedsiębiorcze postawy i zachowania pracowników, jest przedmiotem wielu badań empirycznych [Wojtczuk-Turek, 2012; Żukowska, 2016, s. 156–174; Kraśnicka, Ingram, 2016, s. 181–192].

Pracownicy niebędący menedżerami koncentrują się bardziej na codziennych operacjach niż menedżerowie średniego szczebla, można więc oczekiwać, że różnice w kwestii, jak EO jest postrzegane i manifestowane przez pracowników niebędących menedżerami i menedżerów najwyższego szczebla są nawet większe niż różnice między menedżerami średniego i najwyższego szczebla zarządzania. W wyniku tych hierarchicznych różnic menedżerowie i członkowie personelu często zgłaszają różne postrzeganie strategii przedsiębiorczości na poziomie przedsiębiorstwa. Na przykład członkowie personelu raportują niższe poziomy podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności niż ich menedżerowie. Inne

i uzupełniające uzasadnienie różnic w raportach EO między menedżerami i członkami personelu opiera się na aplikacjach teorii agencji, która argumentuje, że członkowie organizacji, którzy nie są w stanie zminimalizować ryzyka związanego z aktywnością przedsiębiorczą, będą bardziej niechętni do podejmowania ryzyka niż ci, którzy mogą to czynić [Hayton, 2005, s. 21–41].

Według Walesa im niższa pozycja jednostki w hierarchii organizacyjnej, tym mniej opcji, które jednostka ma do dywersyfikacji ryzyka, i tym bardziej negatywnie może ona dostrzegać i reagować na strategię podejmowania ryzyka dyktowane z góry [Wales i inni, 2011]. Oznacza to, że pracownicy liniowi rzadziej zachowują się innowacyjnie niż menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Pracownicy ci podejmują mniejsze ryzyko i zachowują się mniej przedsiębiorczo, zatem również postrzegają i reagują na EO inaczej niż menedżerowie. Ponadto, jeśli napotykają i postrzegają różne poziomy i źródła ryzyka, prawdopodobnie będą również angażować się w różne strategie zarządzania tym ryzykiem, co może także prowadzić do odmiennego manifestowania EO na niższych poziomach organizacyjnych.

## Zakończenie

Badania odnoszące się do wszechobecności EO jako zjawiska organizacyjnego wskazują, że EO może rzeczywiście zmieniać się „pionowo” na różnych poziomach hierarchicznych zależnie od odmienności ról organizacyjnych pracowników i ich odpowiedzialności. Daje to podstawy do ponownego zbadania konstruktów EO jako wszechobecnego zjawiska w organizacjach, jednak nie kwestionując tradycyjnego podejścia do badania menedżerów najwyższego szczebla w celu pomiaru i oceny EO, a raczej rozwijając i rozszerzając teorię, że manifestowanie EO na różnych poziomach hierarchii ma również znaczenie. Oznacza to, że postrzeganie EO jako zestawu procesów i praktyk, które są zawsze jednorodne pod względem organizacyjnym, jest nadmiernie restrykcyjne. Zamiast tego zasadne jest przyjęcie wszechobecności jako heterogenicznej i wielowymiarowej koncepcji EO, która może dostarczyć dodatkowego wglądu w budowanie mostów między równoległymi i komplementarnymi rozważaniami w szerszym zakresie badań nad przedsiębiorczością. Organizacje stanowią przecież wielopoziomowe systemy i w rezultacie wielopoziomowość występowania zjawiska organizacyjnego, jakim niewątpliwie jest EO, świadczy o jej wszechobecności.

Przyjmując założenie, że organizacyjne manifestowanie EO może mieć konsekwencje dla funkcjonowania firmy, badania wielopoziomowe mogą dotyczyć relacji między konstruktami z różnych poziomów analizy i pozwalać odpowiedzieć na pytania: w jaki sposób zmienne kolektywne

(grupy menedżerskie) oddziałują na zmienne odzwierciedlające poziom jednostki (odrębnie każdy z członków personelu) i odwrotnie, jakie mechanizmy moderacyjne i mediacyjne wpływają na te relacje, oraz w jaki sposób zmienne kolektywne wyłaniają się wskutek procesów transformacji i agregacji zmiennych na poziomie indywidualnym. Ustalenia te mogłyby pomóc w określeniu, które poziomy w organizacji zazwyczaj przejawiają poszczególne aspekty EO, do jakich stopni i jakie są wyniki.

Potrzeba udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania wymaga bądź to adaptacji odmiennych podejść metodologicznych, niż były powszechnie stosowane, bądź adaptacji obecnych miar i/lub opracowanie nowych miar, które odzwierciedlają pośrednie kroki w procesie przedsiębiorczości w ramach jednostek. Przy czym w tym procesie adaptacji skali i jej rozwoju kluczowe będzie rozróżnienie pomiaru zachowań przedsiębiorczych od postaw przedsiębiorczych. Inne metody powinny zapewnić nowe, bardziej wnikliwe spojrzenie na temat wszechobecności EO, na którą nie można odpowiedzieć za pomocą podejścia menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Toteż wskazanych powyżej dociekań naukowych koncentrujących się na badaniu wszechobecności jako ważnego zjawiska organizacyjnego nie można utożsamiać z faktem, czy organizacja jest mniej, czy bardziej przedsiębiorcza.

## Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1993), *Beyond the reform: Toward a managerial theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 52.
- Bratnicka K. (2016), *Fundamenty inteligentnego rozwoju przedsiębiorstwa: spojrzenie interakcjonistyczne*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 149.
- Bratnicki M. (2007), *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, w: M. Laszuk (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Corley K.G. (2004), *Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change*, „Human Relations”, Vol. 57, No. 9.
- Covin J.G., Green K.M., Slevin D.P. (2006), *Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, No. 1.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991), *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 16, No. 1.
- Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W. (2013), *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyduch W., Bratnicki M. (2017), *Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(176).

- Floyd S.W., Lane P.J. (2000), *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Floyd S.W., Wooldridge B. (1999), *Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 23, No. 3.
- Hayton J.C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, „Human Resource Management Review”, Vol. 15, No. 1.
- Hogg M.A., Terry D.J. (2000), *Social identity and self-categorization process in organizational contexts*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A. (2002), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 17, No. 3.
- Ingram T. (2016), *Związki między niepewnością dotyczącą zadań, zaangażowaniem i zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy. Model teoretyczny*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie”, nr 7.
- Karpacz J. (2016), *Autonomia w kontekście orientacji przedsiębiorczej: wymiar organizacyjny i indywidualny*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Karpacz J., Nogalski B. (2012), *Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji*, w: R. Krupski (red.), *Metody badań zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe”, nr 2, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Koźmiński A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa.
- Kraśnicka T., Ingram T. (2016), *Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S. (2005), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 29, No. 6.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 21.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 16, No. 5.
- Miller D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science”, Vol. 29, No. 7.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, No. 3.
- Rapp A., Agnihotri R., Baker T.L., Andzulis J. (2015), *Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition*

*and autonomy moderate individual performance*, „Journal of the Academy Marketing Science”, Vol. 43, No. 3.

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship. Theory and Practice”, Vol. 33, No. 3.

Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F. (1994), *Creating corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 7.

Suszyński C. (2017), *Wyobrażenia w zarządzaniu strategicznym – między linearną projekcją a lateralnym przełomem*, w: Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Księga Jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Wales W., Monsen E., McKelvie A. (2011), *The organizational persuasiveness of entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35, No. 5.

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

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

Żukowska J. (2016), *Rola coachingowego stylu zarządzania i narzędzi coachingowych w promowaniu postaw innowacyjnych*, w: B.M. Jasiński, A. Wierzbica (red.), *Paradoksy w zarządzaniu*, Fundacja Rozwoju Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

## Użyte skróty

EO (*Entrepreneurial Orientation*) – orientacja przedsiębiorcza

## Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów organizacyjnego manifestowania EO na różnych poziomach i jednostkach analizy. We wstępie przedstawiono orientację przedsiębiorczą jako koncepcję na polu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości oraz uzasadnienie wyboru tematyki opracowania. W pierwszej części artykułu zdefiniowano i omówiono wszechobecność jako ważną koncepcję badań EO. Oprócz tego opisano przyczyny potencjalnej heterogeniczności EO wewnątrz organizacji w wymiarze pionowym. Część druga przedstawia wielopoziomowość w analizie orientacji przedsiębiorczej wewnątrz organizacji. Rozpoznano pionowe na wskroś poziomy hierarchii, którymi EO przenika organizacje. Studia literatury wskazały na potencjalne odchylenie w EO na wskroś poziomów organizacyjnych i grupach menedżerskich. Ustalono, że wszechobecność EO może się przejawiać w organizacjach w sposób heterogeniczny. Oznacza to, że sposób eksponowania EO może się różnić w zależności od poziomów hierarchii. Na koniec przedstawiono, jak konceptualizacja wszechobecności otwiera nowe możliwości przyszłych badań EO na różnych poziomach analizy (indywidualnego, zespołu, organizacji). Wykorzystaną metodą badawczą są studia literatury.

## Słowa kluczowe

orientacja przedsiębiorcza, poziomy hierarchii, szczeble zarządzania

## **The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation: identification levels and units of analysis (Summary)**

The aim of this article is the identification of the ways of entrepreneurial orientation (EO) on differing levels and units of analysis. In the introduction the entrepreneurial orientation was presented as the concept on the field of strategic management and entrepreneurship. The justification for choosing the topic of the study was presented there as well. In the first part of the article pervasiveness was defined and discussed as an important concept for EO research. Then the reasons for the potential heterogeneity of EO inside an organization along vertical level were described. The second part presents the multidimensional character in the analysis of entrepreneurial orientation within the organization. The vertical levels across the hierarchy that EO pervades organizations were recognized. The scientific literature studies showed a potential variance in EO across organizational levels and managerial groups. It was established that the pervasiveness of EO may emerge in the organizations in the heterogenous manner. It means that the manner of exposing of EO may vary depending on the hierarchy levels. In the end, it was presented how conceptualization of pervasiveness opens up new possibilities for future EO research on different analysis levels (individual, team, organizational ones). The scientific literature study was used as the method.

### **Keywords**

entrepreneurial orientation, hierarchy levels, managerial levels

**Marcin Żuk\***

**Agnieszka A. Szpitter\*\***

## **Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w Polsce na tle wybranych krajów UE**

### **Wstęp**

Strategia lizbońska, uchwalona w 2000 r., nakreśliła dziesięcioletni program rozwoju Unii Europejskiej, zakładając podniesienie łącznych wydatków na badania i rozwój w UE do 3% PKB do 2010 r., gdzie 2/3 nakładów miało pochodzić z sektora przedsiębiorstw [Czerwińska, 2004, s. 1–3]. Podobnie jednym z priorytetów Unii Europejskiej wymienionych w opublikowanej w 2010 r. strategii „Europa 2020” jest osiągnięcie poziomu 3% PKB w zakresie inwestycji w działalność badawczo-rozwojową [Komisja Europejska, 2010, s. 12]. Wspomniany dokument przypomina jednocześnie, że wydatki na działalność B+R w Europie wynoszą poniżej 2%, podczas gdy omawiane nakłady w USA i Japonii wynoszą odpowiednio 2,6 i 3,4% i cechują się ponadto wysokim poziomem inwestycji sektora prywatnego [Komisja Europejska, 2010, s. 13]. Celem Polski, który został określony w Krajowym Programie Reform. Europa 2020, jest osiągnięcie nakładów na działalność badawczo-rozwojową w wysokości 1,7% PKB do roku 2020 [Rzeczpospolita Polska, 2017, s. 31].

W obszarze zainteresowania autorów niniejszego artykułu jest dynamika działalności B+R Polski zarówno po ogłoszeniu strategii lizbońskiej w roku 2000 (Polska dołączyła do UE w roku 2004), jak i strategii „Europa 2020” w roku 2010, na tle dwóch grup krajów członkowskich UE. Pierwsza z grup to sześć państw, które w 1951 r. utworzyły Europejską Wspólnotę Węgla i Stali, dając w ten sposób początek europejskim procesom integracyjnym (tzw. kraje G1). Druga grupa krajów to trzy postkomunistyczne państwa Europy Środkowej należące wraz z Polską do tzw. Grupy Wyszehradzkiej (tzw. kraje G2 lub kraje Grupy Wyszehradzkiej), które dołączyły do UE w 2004 r. Zestawienie krajów należących do obu grup przedstawia tablica 1.

---

\* Mgr, doktorant, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, 923-sd@kozminski.edu.pl

\*\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, agnieszka.szpitter@ug.edu.pl

**Tablica 1. Zestawienie krajów**

Grupa 1 (G1)	Grupa 2 (G2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belgia</li> <li>• Francja</li> <li>• Holandia</li> <li>• Luksemburg</li> <li>• Niemcy</li> <li>• Włochy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czechy</li> <li>• Polska</li> <li>• Słowacja</li> <li>• Węgry</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaka była dynamika działalności badawczo-rozwojowej w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej należących do obu wspomnianych wyżej grup po ogłoszeniu wymienionych wyżej strategii. Czy dynamika nakładów finansowych Polski na ten cel odpowiadała dynamice nakładów grupy krajów, które niegdyś rozpoczęły europejskie procesy integracyjne? W artykule podjęto również próbę analizy działalności badawczo-rozwojowej Polski w kontekście pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej, które dołączyły wraz z Polską do UE na początku XXI w.

W analizach wykorzystano dane liczbowe pochodzące ze statystyk Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, które zostały opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny. W analizie uwzględniono dane dla krajów G1 i G2 za lata 2000–2016<sup>1</sup>. Do analizy statystycznej wykorzystano programy Excel oraz Statistica 13.1. Artykuł składa się z kilku części, w pierwszej zaprezentowano pojęcie działalności badawczo-rozwojowej oraz jej typy, a w kolejnych trzech częściach poddano analizie nakłady na działalność badawczo-rozwojową kolejno według parytetu siły nabywczej, w % PKB oraz na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej.

## 1. Pojęcie działalności badawczo-rozwojowej oraz jej typy

We współczesnej gospodarce można zauważyć przemianę, która polega na „stopniowym przechodzeniu od gospodarki materiałochłonnej, opartej na ekonomii skali, do gospodarki opartej na wiedzy i nowoczesnych technologiach” [Europejski Portal Integracji i Rozwoju]. W gospodarce opartej na wiedzy (*Knowledge-Based Economy*), jednym z ważniejszych czynników determinujących tempo i poziom rozwoju gospodarczego regionu jest innowacyjność, transfer i wykorzystanie wiedzy. Warunkiem rozwoju innowacyjnej gospodarki, tworzenia podaży nowych rozwiązań produktowych, procesowych, usługowych, organizacyjnych jest działalność

<sup>1</sup> Ostatnia aktualizacja informacji miała miejsce 8.03.2018 r. i zawiera dane do 2016 r., a w niektórych przypadkach do roku 2015.



badawczo-rozwojowa, dostęp do oryginalnych rozwiązań naukowo-badawczych, usług technologicznych, doradztwa i edukacji.

Definicja działalności badawczo-rozwojowej (*research and development activity*, R&D), która znajduje się w przetłumaczonym na język polski „Podręczniku Frascati 2002”<sup>2</sup> [OECD, 2002b], podkreśla, że „działalność badawcza (*research*) i prace rozwojowe (*development*), w skrócie B+R, obejmuje pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, oraz wykorzystanie tych zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań” [OECD, 2002b, s. 34]<sup>3</sup>.

Zarówno „Podręcznik Frascati 2015” [OECD, 2015] jak i jego poprzednie wydanie z 2002 r. [OECD, 2002a], które, jak wspomniano wyżej, zostało przetłumaczone na język polski [OECD, 2002b] wyróżniają trzy typy działalności badawczo-rozwojowej (B+R): badania podstawowe (*basic research*), badania stosowane (*applied research*) oraz prace rozwojowe (*experimental development*). Z kolei badania podstawowe dzielą się jeszcze na „czyste” badania podstawowe (*pure basic research*) oraz badania podstawowe ukierunkowane (*oriented basic research*) [OECD, 2002a, s. 77–79; OECD, 2002b, s. 89–91; OECD, 2015, s. 50–51].

Według obu wspomnianych podręczników badania podstawowe to „prace eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy na temat podłoża zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na konkretne zastosowanie lub wykorzystanie” [OECD, 2002a, s. 77; OECD, 2002b, s. 89; OECD, 2015, s. 50].

Tak jak wspomniano wyżej, badania podstawowe dzielą się jeszcze na „czyste” i „ukierunkowane”. Podczas gdy „czyste” badania podstawowe prowadzone są ze szczególnym nastawieniem na postęp wiedzy, bez konieczności osiągnięcia „długofalowych korzyści ekonomicznych czy społecznych i bez czynienia zdecydowanych wysiłków w celu zastosowania wyników badań do rozwiązywania problemów o charakterze praktycznym lub w celu przekazania wyników do sektorów zajmujących się ich zastosowaniem”, to, w odróżnieniu od nich, badania podstawowe ukierunkowane są prowadzone z myślą o tym, że w ich rezultacie „powstanie szeroka baza wiedzy, która będzie mogła stanowić podstawę rozwiązywania problemów lub wykorzystywania możliwości, zarówno istniejących, jak i przewidywanych” [OECD, 2002a, s. 78; OECD, 2002b, s. 90]. „Podręcznik Frascati 2015” wprowadza jedynie niewielkie zmiany do definicji „czystych badań

<sup>2</sup> Definicja działalności badawczo-rozwojowej, która znalazła się w kolejnym wydaniu „Podręcznika Frascati”, czyli w „Podręczniku Frascati 2015”, nie różni się w sposób istotny od definicji znajdującej się w „Podręczniku Frascati 2002”.

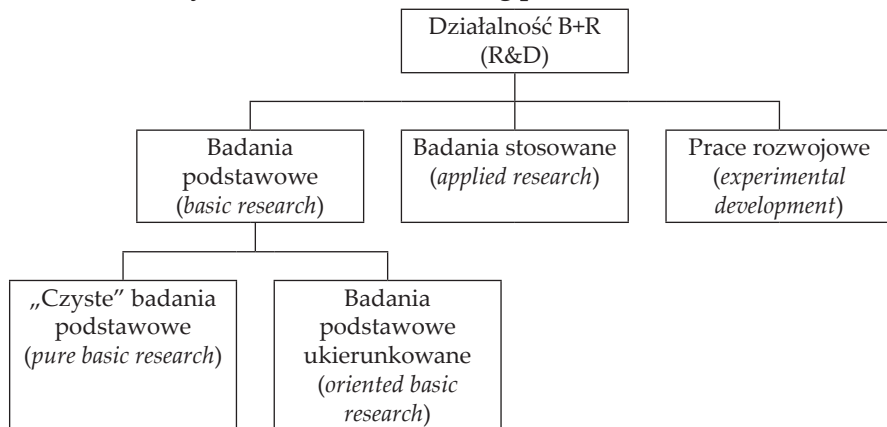
<sup>3</sup> Wspomniana definicja jest stosowana przez Główny Urząd Statystyczny [<http://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/76.pojecie.html>].

podstawowych”, a definicja „badań podstawowych ukierunkowanych” pozostaje bez jakichkolwiek zmian.

Drugi element składowy działalności badawczo-rozwojowej, jakim są badania stosowane, jest definiowany przez oba wydania podręczników jako „oryginalne prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy. Są one jednak ukierunkowane przede wszystkim na osiągnięcie konkretnych celów praktycznych” [OECD, 2002a, s. 78; OECD, 2002b, s. 91; OECD, 2015, s. 51].

Autorzy „Podręcznika Frascati 2015” zwracają uwagę, że choć istota definicji wszystkich elementów działalności badawczo-rozwojowej pozostaje bez zmian od ponad pół wieku [OECD, 2015, s. 44], to definicja prac rozwojowych została zmodyfikowana w sposób najbardziej znaczący [OECD, 2015, s. 24]. Według „Podręcznika Frascati 2002” prace rozwojowe to „systematyczna praca opierająca się na wiedzy uzyskanej w wyniku działalności badawczej oraz doświadczeń praktycznych i mająca na celu wytworzenie nowych materiałów, produktów lub urządzeń, inicjowanie/instalowanie nowych lub znaczące udoskonalenie już istniejących procesów, systemów i usług” [OECD, 2002b, s. 91]. Najbardziej istotną zmianą w definicji z 2015 r. wydaje się być uwypuklenie kwestii wytworzenia dodatkowej wiedzy. Wspomniana definicja określa prace rozwojowe jako „systematyczną pracę opierającą się na wiedzy uzyskanej w wyniku działalności badawczej oraz doświadczeń praktycznych i **wytwarzającą dodatkową wiedzę** [wyróżnienie M.Ż.], która ma na celu wytworzenie nowych produktów lub procesów lub usprawnienie już istniejących produktów lub procesów” [OECD, 2015, s. 51]. Omówione elementy działalności B+R przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Elementy działalności B+R według podręczników Frascati**



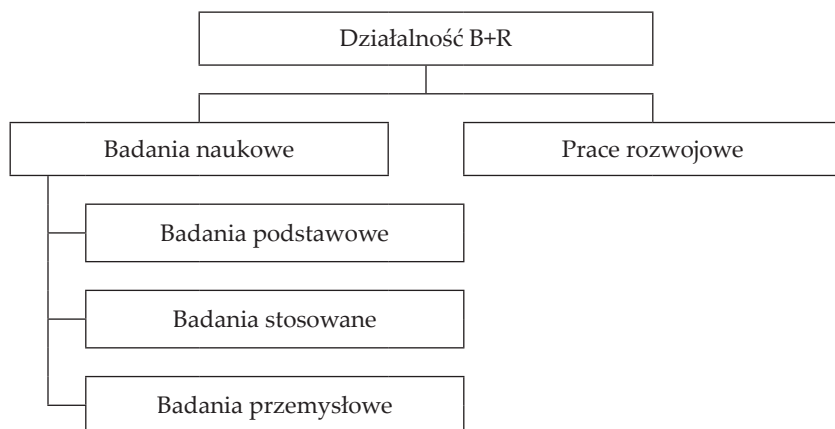
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [OECD, 2002a, s. 77–79; OECD, 2002b, s. 89–91; OECD, 2015, s. 5051].

Autorzy „Podręcznika Frascati 2002” podsumowują, że powyższe kategorie „zakładają istnienie porządku i odrębności, które rzadko można spotkać w świecie rzeczywistym. Wspomniane trzy typy działalności mogą być nieraz prowadzone w tym samym ośrodku przez niemal ten sam zespół pracowników. Co więcej, może zaistnieć ich wzajemne przenikanie się” [OECD, 2002b, s. 91–92].

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki z 2010 r. definiuje działalność badawczo-rozwojową jako „działalność twórczą obejmującą badania naukowe lub prace rozwojowe, podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania zasobów wiedzy do tworzenia nowych zastosowań” [ustawa, 2010, art. 2 pkt 6]. Działalność badawczo-rozwojowa jest podzielona we wspomnianym dokumencie na badania naukowe oraz prace rozwojowe, a badania naukowe dzielą się dalej na badania podstawowe, stosowane oraz przemysłowe. Badania podstawowe są określone we wspomnianym dokumencie jako „oryginalne prace badawcze eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobywania nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie komercyjne”. Z kolei badania stosowane są określone jako „prace badawcze podejmowane w celu zdobycia nowej wiedzy, zorientowane przede wszystkim na zastosowanie w praktyce”. Badania przemysłowe to z kolei „badania mające na celu zdobycie nowej wiedzy oraz umiejętności w celu opracowywania nowych produktów, procesów i usług lub wprowadzania znaczących ulepszeń do istniejących produktów, procesów i usług” [ustawa, 2010, art. 2 pkt 3].

Drugi główny element składowy działalności badawczo-rozwojowej, czyli prace rozwojowe, są zdefiniowane jako „nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów i usług”. Autorzy definicji dodają, że z prac rozwojowych wyłączone są prace dotyczące wprowadzania rutynowych i okresowych zmian do „produktów, linii produkcyjnych, procesów wytwórczych, istniejących usług oraz innych operacji w toku, nawet jeżeli takie zmiany mają charakter ulepszeń [...]” [ustawa, 2010, art. 2 pkt 4]. Omówione elementy działalności B+R przedstawia rysunek 2.

## Rysunek 2. Elementy działalności B+R według ustawy o zasadach finansowania nauki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [ustawa, 2010, art. 2].

Zestawiając definicje poszczególnych elementów składowych działalności B+R znajdujących się w podręcznikach „Frascati” z definicjami, które znajdują się w ustawie o zasadach finansowania nauki, należy stwierdzić, że podane w tych źródłach definicje badań podstawowych oraz badań stosowanych nie wykazują istotnych różnic. Wspomniana ustawa nie rozdziela jednak badań podstawowych na „czyste” i „ukierunkowane”, tak jak to ma miejsce w podręcznikach „Frascati”. W ustawie o zasadach finansowania nauki oprócz prac rozwojowych obecnych we wspomnianych podręcznikach mamy również do czynienia z badaniami przemysłowymi.

## 2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową według parytetu siły nabywczej

Według danych Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD), które podaje Główny Urząd Statystyczny [GUS, 2018], w roku 2010 wszystkie kraje Grupy Wyszehradzkiej osiągnęły ponadstuprocentowy wzrost wydatków na sferę B+R według parytetu siły nabywczej w stosunku do roku 2000, a Węgry odnotowały nawet wzrost powyżej 150% (nakłady Polski w tym czasie wzrosły o ponad 120%). W omawianym dziesięcioletnim okresie wzrost nakładów w krajach grupy G1 był również znaczący, chociaż charakteryzował się mniejszą dynamiką i wynosił od ponad 40% w przypadku Holandii do ponad 70% w przypadku Luksemburga. Szczegółowe dane znajdują się w tablicy 2.

**Tablica 2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w mln USD według parytetu siły nabywczej w latach 2000–2010**

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% wzrostu
Belgia	5 515	6 027	5 955	5 903	6 080	6 225	6 773	7 224	7 858	8 146	8 958	62,4%
Francja	33 270	36 108	38 335	37 132	38 148	39 530	42 328	44 171	46 567	49 638	50 908	53,0%
Holandia	9 084	9 575	9 710	9 873	10 425	10 892	11 659	12 009	12 388	12 269	12 765	40,5%
Luksemburg	381	.	.	441	470	499	614	641	688	687	653	71,4%
Niemcy	53 666	55 988	58 432	60 802	62 780	63 868	69 287	73 345	81 096	82 702	87 048	62,2%
Włochy	15 471	16 643	17 729	17 699	17 896	18 241	20 437	22 499	24 235	24 905	25 406	64,2%
Czechy	1 848	1 980	2 044	2 272	2 431	2 619	2 999	3 503	3 584	3 730	3 878	109,8%
<b>Polska</b>	<b>2 616</b>	<b>2 647</b>	<b>2 513</b>	<b>2 523</b>	<b>2 815</b>	<b>2 985</b>	<b>3 182</b>	<b>3 595</b>	<b>4 183</b>	<b>4 853</b>	<b>5 777</b>	<b>120,8%</b>
Słowacja	391	417	403	427	409	441	482	510	589	588	830	112,3%
Węgry	957	1 230	1 451	1 439	1 413	1 587	1 808	1 831	2 033	2 343	2 456	156,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Jeżeli chodzi o drugi omawiany okres, to nakłady Polski na działalność badawczo-rozwojową w ciągu ostatnich lat wzrosły o ponad 75% – w 2010 r. wyniosły 5777 mln USD, a w roku 2015<sup>4</sup> już 10 140 mln USD. Chociaż wszystkie omawiane kraje odnotowały wzrost wydatków w okresie po przyjęciu strategii „Europa 2020”, to widoczna jest ich bardzo duża rozpiętość – od 13,5% w przypadku Luksemburga do 75,5% w przypadku Polski. Żaden z krajów G1 nie odnotował wzrostu wydatków powyżej 50% (jedynie Belgia zbliżyła się do tej wartości, a wzrost wydatków pozostałych krajów w tej grupie wyniósł średnio 25%). Z kolei wśród krajów G2 absolutnym liderem okazała się wspomniana już wyżej Polska, jednak Czechy i Słowacja osiągnęły równie dobry wynik, odnotowując prawie sześćdziesięcioprocentowy wzrost. Jedynie wydatki Węgier wzrosły w omawianym okresie o niespełna 30%. Warto również zauważyć, że oprócz Luksemburga, Czech, Słowacji i Węgier, które odnotowały pewne spadki wydatków na działalność B+R na przestrzeni omawianych lat, to w przypadku większości krajów wspomniane wydatki ulegały rokrocznemu zwiększaniu.

Krajem, który przeznaczał najwięcej środków na działalność badawczo-rozwojową w tym okresie były Niemcy. Wydatki Niemiec na działalność B+R były tylko nieco niższe od łącznych wydatków na ten cel pozostałych krajów G1, a łączne wydatki krajów Grupy Wyszehradzkiej na działalność badawczo-rozwojową w roku 2015 stanowiły około 20% wydatków Niemiec w tymże roku. Szczegółowe dane znajdują się w tablicy 3.

<sup>4</sup> Brak danych za rok 2016.

**Tablica 3. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w mln USD według parytetu siły nabywczej w latach 2010–2016**

Kraj	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% wzrostu
Belgia	8 958	9 822	10 715	11 359	11 936	12 627	13 088	<b>46,1%</b>
Francja	50 908	53 617	55 098	58 353	60 586	61 240	62 163	<b>22,1%</b>
Holandia	12 765	14 634	15 178	15 969	16 404	16 813	17 493	<b>37,0%</b>
Luksemburg	653	698	619	677	712	742	741	<b>13,5%</b>
Niemcy	87 048	95 810	100 490	102 905	109 563	113 922	118 473	<b>36,1%</b>
Włochy	25 406	26 112	27 420	28 459	29 448	29 833	29 916	<b>17,8%</b>
Czechy	3 878	4 702	5 442	6 089	6 699	6 809	6 162	<b>58,9%</b>
<b>Polska</b>	<b>5 777</b>	<b>6 487</b>	<b>7 991</b>	<b>8 186</b>	<b>9 149</b>	<b>10 140</b>	–	<b>75,5%</b>
Słowacja	830	925	1 160	1 244	1 380	1 882	1 306	<b>57,3%</b>
Węgry	2 456	2 708	2 895	3 361	3 408	3 512	3 160	<b>28,7%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

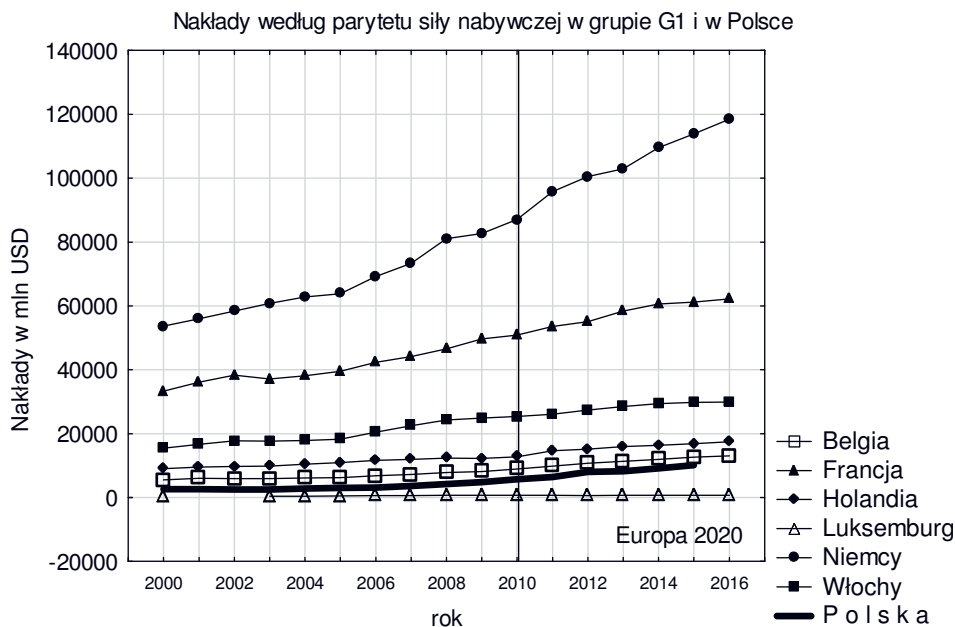
Biorąc pod uwagę nakłady na działalność badawczo-rozwojową według parytetu siły nabywczej, można stwierdzić, że na tle krajów G1 wydatki Polski, wyłączając państwa Beneluksu, były wyraźnie niższe – w roku 2015<sup>5</sup> wydatki Francji były wyższe od wydatków Polski o około sześć, a wydatki Niemiec o około jedenaście razy. Warto również zauważyć, że dynamika omawianych nakładów w poszczególnych krajach zarówno po przyjęciu strategii lizbońskiej jak i po przyjęciu strategii „Europa 2020” pozostawała na podobnym poziomie (rys. 3).

Sytuacja Polski wygląda z kolei całkiem odmiennie na tle pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej, ponieważ jej nakłady według parytetu siły nabywczej były w tej grupie najwyższe podczas całego omawianego okresu, a w szczególności na krótko przed i po przyjęciu strategii „Europa 2020”. W roku 2015<sup>6</sup> wydatki Czech były niższe od wydatków Polski o 3331 mln USD, a wydatki Węgier i Słowacji niższe od nakładów Polski kolejno o około trzy i pięć razy. Warto również zauważyć, że dynamika omawianych nakładów w Polsce była wyraźnie większa od dynamiki pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej (rys. 4).

<sup>5</sup> Brak danych dla Polski za rok 2016.

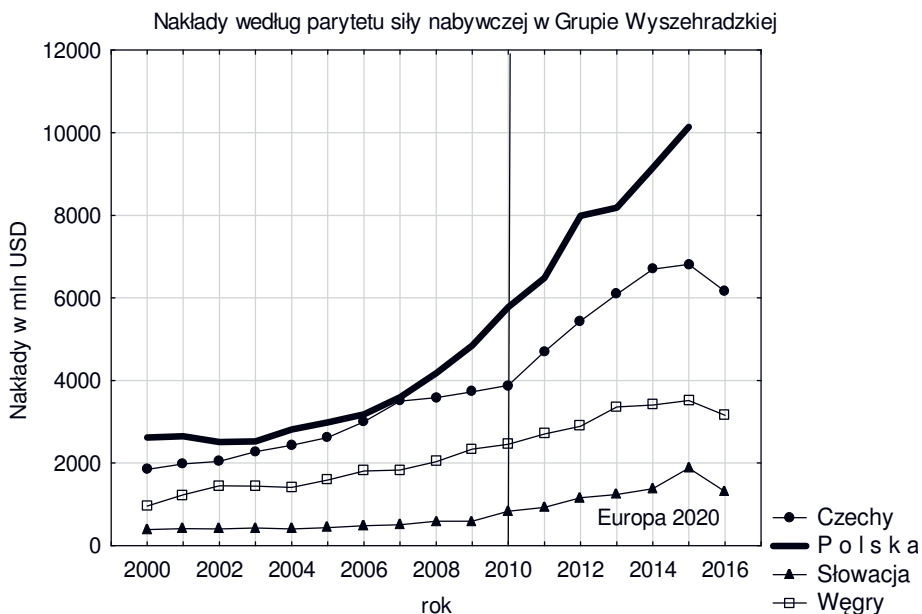
<sup>6</sup> Brak danych dla Polski za rok 2016.

Rysunek 3. Nakłady według parytetu siły nabywczej w grupie G1 i w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Rysunek 4. Nakłady według parytetu siły nabywczej w Grupie Wyszehradzkiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

### 3. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w % PKB

Jeżeli chodzi o wydatki na działalność badawczo-rozwojową w procentach PKB w latach 2000–2010, to zarówno wśród krajów G1, jak i wśród krajów G2 odnotowano wzrosty ujemne – tak było w przypadku Holandii i Luksemburga (–5%) oraz w przypadku Słowacji (–3%). W omawianym okresie największy wzrost odnotowały Węgry – prawie 45% – i żaden z omawianych krajów nie zbliżył się do tego wyniku. W przypadku Polski wzrost wyniósł 12,5% (wśród krajów Grupy Wyszehradzkiej Polska wyprzedziła jedynie ujemny wynik Słowacji). W grupie G1 absolutnym liderem okazały się Włochy, osiągając wzrost na poziomie 20%. Średni wzrost pozostałych krajów w tej grupie wyniósł niecałe 3%. Szczegółowe dane znajdują się w tablicy 4.

**Tablica 4. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w % PKB w latach 2000–2010**

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% wzrostu
Belgia	1,92	2,02	1,89	1,83	1,81	1,78	1,81	1,84	1,92	1,99	2,05	6,8%
Francja	2,08	2,13	2,17	2,11	2,09	2,04	2,05	2,02	2,06	2,21	2,18	4,8%
Holandia	1,81	1,82	1,77	1,81	1,81	1,79	1,76	1,69	1,64	1,69	1,72	–5,0%
Luksemburg	1,58	.	.	1,63	1,60	1,57	1,67	1,59	1,62	1,68	1,50	–5,1%
Niemcy	2,39	2,39	2,42	2,46	2,42	2,42	2,46	2,45	2,60	2,73	2,71	13,4%
Włochy	1,01	1,04	1,08	1,06	1,05	1,05	1,09	1,13	1,16	1,22	1,22	20,8%
Czechy	1,11	1,10	1,10	1,15	1,15	1,17	1,23	1,30	1,24	1,29	1,34	20,7%
<b>Polska</b>	<b>0,64</b>	<b>0,62</b>	<b>0,56</b>	<b>0,54</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>	<b>0,55</b>	<b>0,56</b>	<b>0,60</b>	<b>0,66</b>	<b>0,72</b>	<b>12,5%</b>
Słowacja	0,64	0,63	0,56	0,56	0,50	0,49	0,48	0,45	0,46	0,47	0,62	–3,1%
Węgry	0,79	0,91	0,98	0,92	0,86	0,92	0,98	0,96	0,98	1,13	1,14	44,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Dużą dynamikę wzrostu nakładów Polski na działalność badawczo-rozwojową po przyjęciu strategii „Europa 2020” potwierdza relacja nakładów wewnętrznych Polski na B+R do PKB, wzrastając z 0,72% w roku 2010 do 0,97% w roku 2016 – jest to prawie trzydziestopięcioprocentowy wzrost w stosunku do roku 2010. Wśród wszystkich omawianych krajów jedynie Słowacja odnotowała wzrost na poziomie 30%. Pozostała część krajów w obu grupach miała już mniejszy wzrost od Słowacji i Polski – od minus 17,3% w przypadku Luksemburga do 25,3% w przypadku Czech. Na uwagę zasługuje sytuacja mająca miejsce w G1, gdzie oprócz znaczącego przyrostu w przypadku Belgii (21,5%) i Holandii (18%) oraz ujemnej wartości w przypadku Luksemburga (–17,3%), przyrosty krajów w tej grupie nie przekroczyły 10%, a w przypadku Francji odnotowano



przyrost poniżej 4%. Wśród krajów Grupy Wyszehradzkiej jedynie Węgry odnotowały przyrost poniżej 10% (6,1%).

Do krajów, które przeznaczają powyżej 2% swojego PKB na działalność badawczo-rozwojową należą Niemcy (2,94%), Belgia (2,49%), Francja (2,25%) i Holandia (2,03%). Spośród krajów Grupy Wyszehradzkiej jedynie Czechy zbliżyły się do tego poziomu, przeznaczając na ten cel w 2016 r. 1,68% swojego PKB, chociaż w roku 2014 wynik Czech był jeszcze wyższy i wynosił 1,97%. Wśród wszystkich omawianych krajów Polska, pomimo osiągnięcia największego wzrostu nakładów po przyjęciu strategii „Europa 2020”, wydała na działalność B+R w 2016 r. zaledwie 0,97% swojego PKB. Jedynym krajem, który wydał na tę działalność jeszcze mniej, była Słowacja (0,79%). Wynik Słowacji jest równocześnie wynikiem najniższym spośród wszystkich omawianych krajów. Szczegółowe dane znajdują się w tablicy 5.

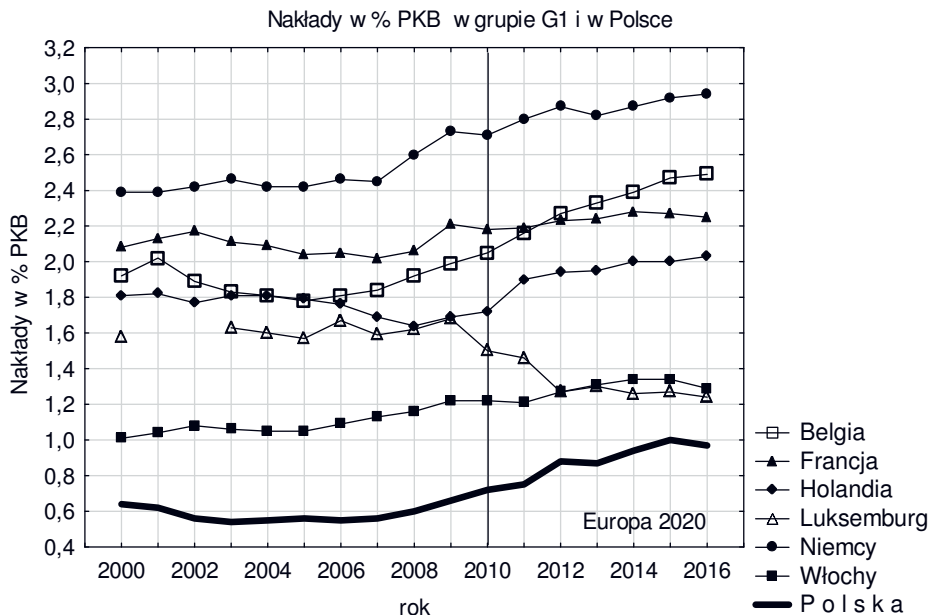
**Tablica 5. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) w % PKB w latach 2010–2016**

Kraj	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% wzrostu
Belgia	2,05	2,16	2,27	2,33	2,39	2,47	2,49	<b>21,5%</b>
Francja	2,18	2,19	2,23	2,24	2,28	2,27	2,25	<b>3,2%</b>
Holandia	1,72	1,90	1,94	1,95	2,00	2,00	2,03	<b>18,0%</b>
Luksemburg	1,50	1,46	1,27	1,30	1,26	1,27	1,24	<b>-17,3%</b>
Niemcy	2,71	2,80	2,87	2,82	2,87	2,92	2,94	<b>8,5%</b>
Włochy	1,22	1,21	1,27	1,31	1,34	1,34	1,29	<b>5,7%</b>
Czechy	1,34	1,56	1,78	1,90	1,97	1,93	1,68	<b>25,4%</b>
<b>Polska</b>	<b>0,72</b>	<b>0,75</b>	<b>0,88</b>	<b>0,87</b>	<b>0,94</b>	<b>1,00</b>	<b>0,97</b>	<b>34,7%</b>
Słowacja	0,62	0,66	0,80	0,82	0,88	1,18	0,79	<b>27,4%</b>
Węgry	1,14	1,19	1,26	1,39	1,35	1,36	1,21	<b>6,1%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Biorąc pod uwagę nakłady na działalność badawczo-rozwojową Polski w % PKB, można stwierdzić, że na tle krajów G1 wydatki Polski były znacznie mniejsze na przestrzeni całego omawianego okresu, chociaż widoczny jest ich dosyć stabilny wzrost, w szczególności po przyjęciu strategii „Europa 2020”. Oprócz Luksemburga, który odnotował dosyć znaczny spadek wydatków na działalność B+R w % PKB w omawianym okresie, wszystkie kraje G1 utrzymały tendencję wzrostową (rys. 5).

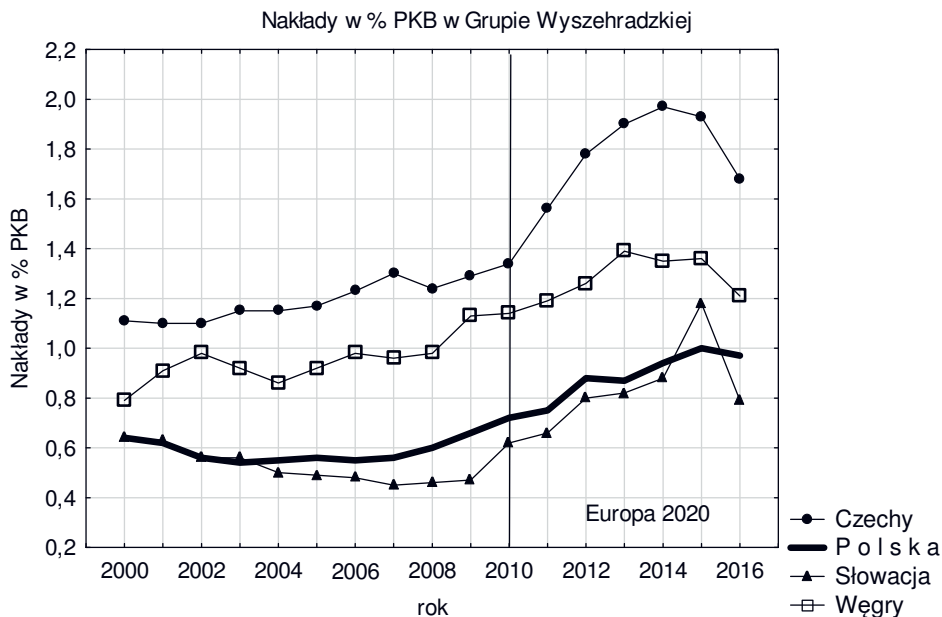
Rysunek 5. Nakłady w % PKB w grupie G1 i w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Nakłady Polski w % PKB na tle pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej należały również do jednych z najniższych. Na przestrzeni omawianych lat były najbardziej zbliżone do wydatków Słowacji, jednak pod koniec omawianego okresu Słowacja odnotowała znaczny spadek i stała się krajem o najniższych wydatkach na działalność badawczo-rozwojową w % PKB wśród wszystkich omawianych krajów. Warto również zauważyć, że pod koniec omawianego okresu wszystkie kraje G2 odnotowały spadki wydatków według omawianego wskaźnika, podczas gdy spadek Polski był najmniejszy, a spadek wydatków Słowacji najbardziej wyraźny (rys. 6).

Rysunek 6. Nakłady w % PKB w Grupie Wyszehradzkiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

#### 4. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego [GUS, 2018] nakłady na działalność badawczo-rozwojową na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej w latach 2000–2010 były dodatnie wśród wszystkich omawianych krajów i oscyływały od prawie 35% wzrostu w przypadku Holandii do wzrostu na poziomie 160% w przypadku Węgier. Wynik Polski był drugi co do wysokości po Węgrzech i wyniósł prawie 120%. Podczas gdy wszystkie wyniki wśród krajów Grupy Wyszehradzkiej wynosiły ponad 100%, to wśród krajów G1 wynosiły od prawie 35% w przypadku wspomnianej wyżej Holandii do prawie 65% w przypadku Niemiec. Szczegółowe dane znajdują się w tabelicy 6.

Nakłady Polski na działalność badawczo-rozwojową na jednego mieszkańca w ciągu ostatnich lat wzrosły o ponad 75% – w 2010 r. wyniosły 150 USD na mieszkańca, a w roku 2015<sup>7</sup> już 264 dol. Oprócz niewielkiego spadku w przypadku Luksemburga (–1,4%) wszystkie omawiane kraje odnotowały wzrost wydatków B+R w omawianym okresie. W tym zakresie na pierwszym miejscu plasuje się ponownie Polska z ponad

<sup>7</sup> Brak danych za rok 2016.

siedemdziesięciopięcioprocentowym wzrostem. Oprócz Belgii, która odnotowała wzrost nieco powyżej 40%, i wspomnianego już Luksemburga, który odnotował nieznaczny spadek wydatków, pozostałe kraje G1 osiągnęły średni wzrost nakładów na 1 mieszkańca na poziomie 25%. Z kolei wśród krajów G2, oprócz wspomnianej już Polski, Czechy i Słowacja odnotowały prawie sześćdziesięcioprocentowy wzrost wydatków, a Węgry wzrost na poziomie 30%.

**Tablica 6. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) na 1 mieszkańca w USD według parytetu siły nabywczej w latach 2000–2010**

Kraj	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% wzrostu
Belgia	538	586	576	569	583	594	642	680	734	755	822	52,8%
Francja	547	589	621	597	609	626	666	691	724	768	784	43,4%
Holandia	571	597	601	609	641	668	714	733	754	742	768	34,7%
Luksemburg	871	.	.	975	1026	1071	1299	1334	1405	1379	1286	47,6%
Niemcy	659	687	716	746	771	785	854	906	1004	1028	1084	64,6%
Włochy	272	292	311	308	309	314	350	383	409	418	425	56,3%
Czechy	180	194	200	223	238	256	292	339	344	356	369	104,9%
<b>Polska</b>	<b>68,4</b>	<b>69,2</b>	<b>65,7</b>	<b>66,1</b>	<b>73,7</b>	<b>78,2</b>	<b>83,4</b>	<b>94,3</b>	<b>110</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>119,3%</b>
Słowacja	72,4	77,5	74,9	79,4	76,1	81,9	89,4	94,5	109	109	153	111,2%
Węgry	93,8	121	143	142	140	157	180	182	203	234	246	161,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Poddając analizie jedynie stopień wzrostu wydatków omawianych państw na B+R na jednego mieszkańca na przestrzeni ostatnich lat, możemy odnieść błędne wrażenie, że wśród krajów G1 Belgia jest krajem przeznaczającym na ten cel najwięcej środków, a wśród krajów G2 krajem wyróżniającym się jest Polska. Nie biorąc jednak pod uwagę szybkości wzrostu wydatków na sferę B+R, łatwo zauważyć, że krajem, który w 2016 r. wydawał na jednego mieszkańca najwięcej na ten cel były Niemcy (1439 USD), a Luksemburg, który wykazał niewielki spadek wydatków na 1 mieszkańca w okresie siedmioletnim, zajmuje drugie miejsce wśród wszystkich omawianych krajów z wydatkami w wysokości 1269 USD na jednego mieszkańca. W krajach Grupy Wyszehradzkiej obraz wydatków ulega również znaczącej zmianie, kiedy zauważymy, że pomimo systematycznego i dynamicznego wzrostu wydatków Polska w 2015 r. wydała na B+R najmniej na 1 mieszkańca spośród wszystkich krajów zarówno G1, jak i G2. Również Słowacja, pomimo prawie sześćdziesięcioprocentowego wzrostu wydatków w okresie siedmioletnim, wydaje na B+R na jednego mieszkańca ponad dwa razy mniej (241 USD) niż Czechy (583 USD). Chociaż dynamika

wzrostu wydatków na B+R na 1 mieszkańca wśród wszystkich krajów G2 jest dużo większa niż wśród krajów G1, to np. wydatki Niemiec na B+R są prawie sześciokrotnie większe niż wydatki Słowacji i ponad pięciokrotnie większe niż wydatki Polski. Szczegółowe dane znajdują się w tablicy 7.

**Tablica 7. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R) na 1 mieszkańca w USD według parytetu siły nabywczej w latach 2010–2016**

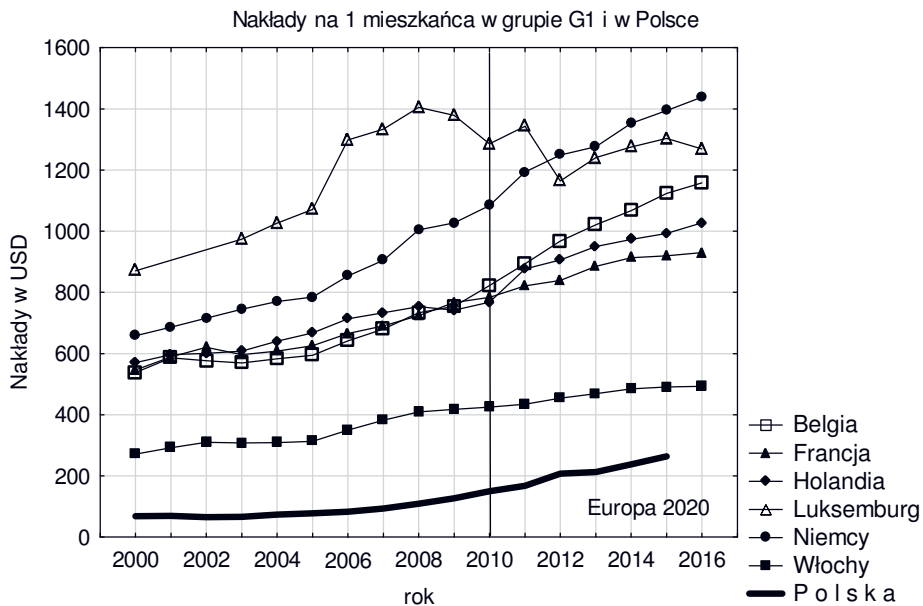
Kraj	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% wzrostu
Belgia	822	893	968	1021	1068	1124	1159	<b>40,9%</b>
Francja	784	821	840	885	914	920	930	<b>18,7%</b>
Holandia	768	877	906	951	973	993	1027	<b>33,7%</b>
Luksemburg	1286	1343	1165	1241	1276	1304	1269	<b>-1,4%</b>
Niemcy	1084	1194	1250	1276	1353	1395	1439	<b>32,7%</b>
Włochy	425	435	454	469	484	491	493	<b>16,2%</b>
Czechy	369	448	518	579	637	646	583	<b>58,2%</b>
<b>Polska</b>	<b>150</b>	<b>168</b>	<b>207</b>	<b>213</b>	<b>238</b>	<b>264</b>	.	<b>75,8%</b>
Słowacja	153	171	215	230	255	347	241	<b>57,3%</b>
Węgry	246	272	292	340	345	357	322	<b>31,1%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Chociaż nakłady Polski na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej w porównaniu z krajami G1 były najniższe, to jednak cechowały się stabilnym wzrostem podczas prawie całego omawianego okresu. Również wspomniany już wyżej Luksemburg pomimo faktu, że odnotował wyraźny spadek nakładów na jednego mieszkańca na działalność badawczo-rozwojową na przestrzeni ostatnich lat, to przeznaczał pod koniec omawianego okresu niewiele mniej niż Niemcy, które okazały się absolutnym liderem w tym zakresie (rys. 7).

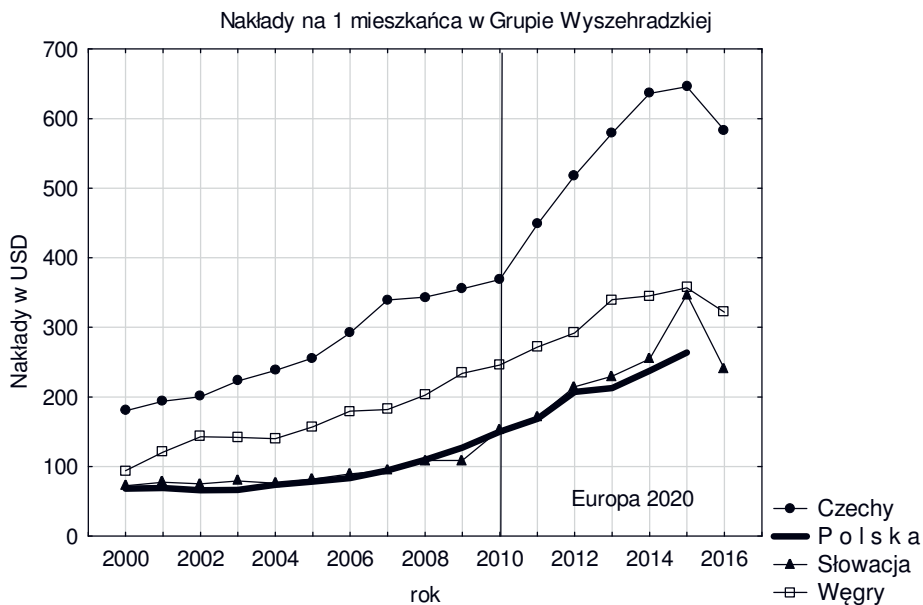
Wśród krajów Grupy Wyszehradzkiej zdecydowanie największe wydatki na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej na działalność badawczo-rozwojową przeznaczają Czechy, a Polska i Słowacja należą do krajów o wydatkach najniższych na ten cel (rys. 8).

Rysunek 7. Nakłady na 1 mieszkańca w grupie G1 i w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

Rysunek 8. Nakłady na 1 mieszkańca w Grupie Wyszehradzkiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2018].

## Zakończenie

Podsumowując powyższe analizy, których celem była próba odpowiedzi na pytanie, jaka była dynamika działalności badawczo-rozwojowej w Polsce na początku XXI w. na tle krajów Unii Europejskiej, które niegdyś utworzyły Europejską Wspólnotę Węgla i Stali, oraz na tle krajów, które należą wraz z Polską do Grupy Wyszehradzkiej, można stwierdzić, że wydatki Polski na tle krajów G1 pod względem nakładów na działalność B+R według parytetu siły nabywczej należały do grupy najniższych – jedynie wydatki Luksemburga były znacząco niższe od wydatków Polski podczas całego omawianego okresu. Pomimo wyższych wydatków w przypadku pozostałych krajów G1, a w szczególności Niemiec, Francji i Włoch, można zauważyć stabilny wzrost nakładów Polski według omawianego wskaźnika od 2815 mln USD w roku 2004 do 10 140 mln USD w roku 2015. Warto również zwrócić uwagę na bardziej dynamiczny charakter wzrostu nakładów Polski po przyjęciu strategii „Europa 2020”. Podobnie nakłady Polski na wspomnianą działalność w % PKB na tle krajów G1 wykazywały dość stabilny wzrost, który rozpoczął się już kilka lat przed przyjęciem strategii „Europa 2020”. Pomimo tego wydatki Polski na działalność B+R w % PKB były znacząco niższe od wydatków krajów G1 podczas całego omawianego okresu. Również analiza nakładów Polski na działalność B+R na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej wskazuje na to, że wydatki Polski w kontekście wydatków krajów G1, pomimo dość stabilnego wzrostu podczas całego omawianego okresu, były wyraźnie niższe od wydatków w krajach G1.

Dynamika nakładów na działalność badawczo-rozwojową Polski według parytetu siły nabywczej była wyraźnie większa od dynamiki pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej podczas całego omawianego okresu. Co więcej, nakłady Polski według wspomnianego wskaźnika były w tej grupie najwyższe, w szczególności na krótko przed i po przyjęciu strategii „Europa 2020”. Sytuacja Polski wygląda z kolei całkiem odmiennie na tle pozostałych krajów Grupy Wyszehradzkiej, jeżeli chodzi o nakłady na działalność B+R w % PKB, ponieważ wydatki Polski na ten cel podczas praktycznie całego omawianego okresu przewyższały jedynie wydatki Słowacji, która w roku 2016 przeznaczyła na ten cel 0,79 % PKB. W tym samym roku Polska przeznaczyła niespełna 1% swojego PKB na działalność B+R, podczas gdy wydatki Czech były prawie dwa razy wyższe. Podobnie wydatki Polski na omawianą działalność na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej należały do grupy najniższych i znajdowały się podczas całego omawianego okresu na poziomie wydatków Słowacji.

## Literatura

- Czerwińska E. (2004), *Strategia Lizbońska*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Warszawa.
- Europejski Portal Integracji i Rozwoju, <http://europejskiportal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy/>, dostęp: 18.05.2018.
- GUS (2018), *Nakłady na działalność badawczą i rozwojową*, <http://stat.gov.pl/statystyka-miedzynarodowa/porownania-miedzynarodowe/tablice-o-krajach-wedlug-tematow/nauka-spoleczenstwo-informacyjne-innowacyjnosc/>.
- Komisja Europejska (2010), *Komunikat Komisji. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf).
- OECD (2002a), *Frascati Manual. Proposed standard practice for surveys on research and experimental development*, Paris: OECD.
- OECD (2002b), *Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej*, Paryż: OECD.
- OECD (2015), *Frascati Manual 2015. Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, Paris: OECD.
- Rzeczpospolita Polska (2017), *Krajowy Program Reform. Europa 2020. Aktualizacja 2017/2018*, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-national-reform-programme-poland-pl\\_0.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-national-reform-programme-poland-pl_0.pdf).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 87.

## Streszczenie

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaka była dynamika działalności B+R Polski zarówno po ogłoszeniu strategii lizbońskiej w roku 2000, jak i strategii „Europa 2020” w roku 2010, na tle dwóch grup krajów członkowskich UE – państw, które w 1951 r. utworzyły Europejską Wspólnotę Węgla i Stali, dając w ten sposób początek europejskim procesom integracyjnym, oraz trzech postkomunistycznych państw Europy Środkowej należących wraz z Polską do tzw. Grupy Wyszehradzkiej, które dołączyły wraz z Polską do UE w 2004 r. Struktura artykułu składa się z następujących części: w pierwszej zaprezentowano pojęcie działalności badawczo-rozwojowej oraz jej typy, a w kolejnych trzech częściach poddano analizie nakłady na działalność badawczo-rozwojową kolejno według parytetu siły nabywczej w % PKB oraz na 1 mieszkańca według parytetu siły nabywczej.

## Słowa kluczowe

B+R, strategia lizbońska, Europa 2020, Grupa Wyszehradzka, nakłady na działalność badawczo-rozwojową, dynamika, PKB

## Expenditure on research and development in Poland compared to selected EU countries (Summary)

The main purpose of the article is an attempt to answer the question what was the dynamics of R&D activity in Poland both after the announcement



of the Lisbon Strategy in the year 2000 and the Europe 2020 strategy in 2010 against the background of two groups of the EU member states – the states that created the European Coal and Steel Community in 1951, thus giving rise to the European integration processes, and three post-communist Central European countries that belong together with Poland to the so-called Visegrad Group, and which, together with Poland, joined the EU in 2004. The structure of the article consists of the following points: the first presents the concept of research and development activity and its types, and in the next three parts, the research and development expenditure was analyzed successively according to the purchasing power parity, in % of GDP, and per capita at purchasing power parity.

**Keywords**

R&D, Lisbon Strategy, Europe 2020, Visegrád Group, GERD, dynamics, GDP. Gross Domestic Expenditure on Research and Development in Poland compared with selected EU countries

