

Monografie Politechniki Łódzkiej

**PERSPEKTYWY ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI I RYZYKA**



redakcja naukowa
Marek Matejun, Katarzyna Szymańska

Łódź 2013

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

**PERSPEKTYWY ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W WARUNKACH
NIEPEWNOŚCI I RYZYKA**

Redakcja naukowa:

Marek Matejun.'Katarzyna Szymańska

Monografie PŁ
Łódź 2013

Recenzenci:
prof. dr hab. Michał Marczak
prof. dr hab. Czesław Sikorski
dr Marcin Ratajczak
dr Anna Walecka

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. Jerzy Lewandowski

Projekt okładki:
Karolina Kowalczyk

© Copyright by Politechnika Łódzka 2013

Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę
w latach 2010-2013 jako projekt badawczy nr N N115 364839

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel./fax 42-684-07-93
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISBN 978-83-7283-539-0

Reprodukcja z materiałów dostarczonych przez Autorów

Nakład 250 egz. Ark. druk. 20. Papier offset. 80g, 70 x 100
Druk ukończono we wrześniu 2013 r.
Wykonano w Drukarni offsetowej „Quick-Druk” s.c. 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11
Nr 2055

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
<i>Marek Matejun, Katarzyna Szymańska</i>	
CZĘŚĆ I – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ FIRM SEKTORA MSP W WARUNKACH TURBULENTNEGO OTOCZENIA	11
1. Determinanty rozwoju przedsiębiorczego małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim	13
<i>Renata Lisowska, Katarzyna Szymańska</i>	
2. Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP	26
<i>Małgorzata Jędrzejczyk, Natalia Komorowska</i>	
3. Kapitał ludzki jako źródło innowacji marketingowej w sektorze MMŚP	37
<i>Joanna Tokar</i>	
4. Innowacyjne zarządzanie jako element uzyskiwania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	46
<i>Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec</i>	
5. Transfer wiedzy jako narzędzie wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	56
<i>Tomasz Lipczyński</i>	
6. Analiza rozwoju małych i średnich firm poprzez projekty	64
<i>Ewa Kozień</i>	
CZĘŚĆ II – RYZYKO JAKO ATRYBUT WSPÓŁCZESNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	73
7. Gospodarcze, społeczne i środowiskowe ryzyko przy poszukiwaniach i wydobywaniu gazu z łupków w Polsce	75
<i>Katarzyna Strzała-Osuch, Karolina Oszwa, Olexandr Petushyns'ky</i>	
8. Analiza zidentyfikowanych ryzyk po zakończeniu kontraktu jako istotny czynnik przedsiębiorczości w branży budowlanej	85
<i>Monika Gotębiowska</i>	
9. Ryzyko działalności gospodarczej przedsiębiorstw paszowych w Polsce	95
<i>Magdalena Śmiglak-Krajewska</i>	
10. Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych – koncepcja badań	104
<i>Karolina Kapuścińska, Marek Matejun</i>	

CZEŚĆ III – CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI I RYZYKA	119
11. Tworzenie przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju przedsiębiorczości w Polsce	121
<i>Marika Ziemba, Krzysztof Świeszczak</i>	
12. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości jako efektywne narzędzie wsparcia młodzieży w kontekście podejmowania działalności gospodarczej	130
<i>Anna Zajdel</i>	
13. Wpływ lokalizacji na rozwój przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o.	141
<i>Agata Motyka, Marta Szczepiełowska</i>	
14. Diagnozowanie fazy rozwoju przedsiębiorstwa metodą list kontrolnych na przykładzie zakładu wędliniarskiego Bogdana Tarczewskiego	152
<i>Katarzyna Czubak, Katarzyna Heinke, Marika Canert</i>	
15. Cykle życia przedsiębiorstw a ich przeżywalność	163
<i>Krzysztof Świeszczak, Marika Ziemba</i>	
16. Ewolucja struktur organizacyjnych powodowana wdrożeniem technologii informacyjnych na przykładzie operatora telekomunikacyjnego	172
<i>Remigiusz Kozłowski</i>	
CZEŚĆ IV – KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI I PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI I RYZYKA	181
17. Zachowania strategiczne przedsiębiorstwa wobec nasilonej konkurencji – teoria i praktyka	183
<i>Helena Zielińska, Robert Długołęcki, Dorota Wójcik-Kośla</i>	
18. Model biznesowy a relacje współdziałania z podmiotami w otoczeniu	192
<i>Wiesław Danielak, Dariusz Lesicki</i>	
19. Sieci dostaw a aktywność innowacyjna przemysłu spożywczego w zachodniej Polsce w latach 2009-2012	200
<i>Piotr Dzikowski</i>	
20. Problem przekazywania informacji w elastycznym łańcuchu dostaw na przykładzie grupy aptek powiązanych kapitałowo	210
<i>Urszula Bąkowska-Morawska, Dominika Ponisz</i>	
21. Wybrane problemy zarządzania organizacją wirtualną	220
<i>Marek Andrzejewski</i>	

22. Internetowe narzędzia wspomagające rozwój przedsiębiorczości w segmencie B2B na przykładzie systemu „web shop” firmy Aquila	230
<i>Lukasz Nęcki</i>	
CZĘŚĆ V – WYBRANE METODY ZARZĄDZANIA W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI I RYZYKA	241
23. Wiedza, zmiany i innowacje jako atrybuty przedsiębiorczości	243
<i>Krystyna Serafin</i>	
24. Przedsiębiorczy menedżer zarządzający wiedzą	252
<i>Edyta Kulej-Dudek</i>	
25. Logistyczne zarządzanie wartością niematerialną	262
<i>Ewa Kowalska-Napora</i>	
26. Proces zarządzania strategicznego w aspekcie mocnych i słabych stron na przykładzie firmy Achtel sp. z o.o.	272
<i>Dariusz Siekiera, Dorota Wójcik-Kośla</i>	
27. Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych i przebieg tego procesu w Polsce	284
<i>Radostaw Malik</i>	
28. Metody poprawy efektywności pracy ludzi i maszyn – praktyki 5S	293
<i>Tomasz Czeszyński, Ewelina Palak, Anna Żylińska</i>	
Prezentacja Koła Naukowego „Ludzie-Biznes-Technologie”	303
Summary	304

WPROWADZENIE

Marek Matejun, Katarzyna Szymbalska

W ujęciu ogólnym przedsiębiorczość wiąże się z inicjatywą nastawioną na kreację nowych wartości i tworzenie innowacji poprzez identyfikowanie i wykorzystywanie szans niezależnie od posiadanych zasobów. Ważna jest tu również wyobraźnia, wysoka elastyczność działania oraz akceptacja ciągłych zmian, a także aktywne, często wyprzedzające, reagowanie na te zmiany. Cechy te wskazują, iż działania przedsiębiorcze realizowane są w warunkach **permanentej niepewności i ryzyka**, co wynika także ze wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia społeczno-gospodarczego.

Warunki te nie powinny być traktowane wyłącznie jako zagrożenie, a osoby przedsiębiorcze powinny charakteryzować się skłonnością do podejmowania umiarkowanego (skalkulowanego) ryzyka. Takie podejście pozwala potraktować niepewność i ryzyko jako szansę i dodatkową siłę kreującą nowe możliwości stwarzając wiele perspektyw dla rozwoju współczesnej przedsiębiorczości.

Tym właśnie zagadnieniom poświęcono niniejszą monografię. **Celem opracowania** jest przedstawienie możliwości rozwoju współczesnej przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka z perspektywy różnych typów organizacji. W książce przyjęto tezę, iż rozwój przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce znajduje swój najpełniejszy wyraz w małych i średnich przedsiębiorstwach, jednak może, a nawet powinien dotyczyć również innych rodzajów organizacji. Przedsiębiorczość może być ponadto rozpatrywana jako specyficzne podejście w zarządzaniu nakierowane na dynamiczne wykorzystywanie okazji w celu kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, co wiąże się z wykorzystaniem różnorodnych metod zarządzania.

Biorąc to pod uwagę monografia, która łącznie obejmuje 28 rozdziałów, została podzielona na 5 części.

W pierwszej części zwrócono uwagę na determinanty rozwoju przedsiębiorczości małych i średnich firm w warunkach turbulentnego otoczenia. Dwa pierwsze rozdziały poświęcono zewnętrznym oraz wewnętrznym czynnikom rozwoju firm sektora MSP wpływającym na ich aktywność przedsiębiorczą i zmiany. Dwa kolejne opracowania skupiają się na innowacyjności, której rozwój determinowany jest w znacznym stopniu przez wykorzystanie kapitału ludzkiego i wpływa na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Ostatnie dwa rozdziały poświęcono natomiast wybranym

instrumentom wspierania rozwoju firm sektora MSP. T. Lipczyński zwraca tu uwagę na znaczenie transferu wiedzy i wykorzystanie potencjału naukowo-badawczego szkół wyższych w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstw, natomiast E. Kozień analizuje rolę projektów w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

W drugiej części monografii zaprezentowano wybrane aspekty problematyki ryzyka i zarządzania ryzykiem występującego w trakcie podejmowanych współcześnie działań przedsiębiorczych. W rozdziale siódmym i ósmym omówiono przykłady ryzyka w dwóch różnych branżach gospodarki: w branży wydobywczej gazu łupkowego oraz w branży budowlanej. W pierwszym przypadku skupiono się na analizie ryzyka w aspekcie gospodarczym, społecznym i środowiskowym. W drugim opracowaniu zwrócono natomiast szczególną uwagę na ryzyka występujące w trakcie procesu inwestycyjnego.

Kolejne opracowanie z tej części skupia się w większym stopniu na zagadnieniach operacjonalizacji i pomiaru ryzyka we współczesnych organizacjach. M. Śmiglak-Krajewska prezentuje tu koncepcję pomiaru ryzyka działalności gospodarczej z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz porównawczej. Ostatni rozdział poświęcono natomiast pozostałym wyzwaniom badawczym w sferze zarządzania ryzykiem. Przedstawiono w nim koncepcję badań dotyczących zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych na przykładzie uczelni z regionu łódzkiego.

W trzeciej części książki zwrócono uwagę na konsekwencje wpływu niepewności i ryzyka na cykl życia współczesnych organizacji. W dwóch pierwszych rozdziałach analizie poddano pionierski okres funkcjonowania przedsiębiorstw, z punktu widzenia jego wpływu na rozwój przedsiębiorczości, a także możliwości wykorzystania instytucjonalnego wsparcia w tym okresie. Uzupełnienie tych rozważań stanowi opracowanie A. Motyki i M. Szczeblewskiej, w którym Autorki analizują wpływ lokalizacji na rozwój firmy.

Kolejne dwa opracowania dotyczą wykorzystania koncepcji cyklu życia organizacji w naukach o zarządzaniu. W rozdziale 16 przedstawiono przykład diagnozy fazy cyklu życia z wykorzystaniem metody list kontrolnych, natomiast w kolejnym opracowaniu dokonano przeglądu fazowych modeli cyklu życia z punktu widzenia przeżywalności podmiotów gospodarczych. Całość zamyka opracowanie R. Kozłowskiego, w którym zwrócono uwagę na kierunki ewolucji struktur organizacyjnych współczesnych przedsiębiorstw w wyniku wdrażania nowoczesnych technologii informacyjnych.

Czwartą część poświęcono wyzwaniom kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w warunkach niepewności i ryzyka. Pierwsze opracowanie tej części opisuje współczesne strategie konkurencji na wybranych przykładach biznesowych. Trzy kolejne opracowania skupiają się na wykorzystaniu różnego typu relacji w kreowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Podkreślone zostało tu znaczenie zarówno relacji współdziałania, interakcji sieciowych, jak również problemów komunikacyjnych pomiędzy organizacjami i różnymi grupami interesariuszy. Dwa ostatnie rozdziały z tej części opisują natomiast wpływ informatyzacji i wirtualizacji działalności

gospodarczej na kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji.

W ostatniej, **piątej części** książki podjęto dyskusję na temat perspektyw wykorzystania wybranych metod zarządzania w warunkach niepewności i ryzyka. Pierwsze dwa opracowania mają charakter wprowadzający i podkreślają znaczenie wiedzy, zmian i innowacji w warunkach niepewności i ryzyka. W kolejnym rozdziale E. Kowalska-Napora podejmuje problematykę tworzenia wielowariantowej strategii wartości logistycznej w łańcuchu dostaw, a następnie D. Siekiera i D. Wójcik-Kośla prezentują analizę procesu zarządzania strategicznego na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Monografię kończą rozważania dotyczące metod wpisujących się w koncepcje outsourcingu i lean managementu. W przedostatnim rozdziale zaprezentowano problematykę offshoringu usług biznesowych, a w ostatnim opracowaniu przedstawiono metodę 5S jako narzędzie poprawy efektywności pracy ludzi i maszyn we współczesnych przedsiębiorstwach.

Zaprezentowane w monografii rozważania teoretyczne oraz wyniki licznych badań potwierdzają, że perspektywy rozwoju współczesnej przedsiębiorczości są w znacznym stopniu determinowane przez warunki niepewności i ryzyka. Autorzy wyrażają nadzieję, iż spotkają się one z zainteresowaniem praktyków gospodarczych, w tym przede wszystkim właścicieli, menedżerów i przedsiębiorczych pracowników różnego typu organizacji.

Przedstawione wyniki badań i liczne przykłady działań przedsiębiorczych w praktyce gospodarczej mogą być także z powodzeniem wykorzystywane w procesie dydaktycznym na uczelniach wyższych. Liczymy również, iż podjęta tematyka zainteresuje pracowników naukowych i stanie się dalszą inspiracją dla prac badawczych nad uwarunkowaniami rozwoju współczesnej przedsiębiorczości.

CZEŚĆ I

Przedsiębiorczość firm sektora MSP w warunkach turbulentnego otoczenia

1 DETERMINANTY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZEGO MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM

Renata Lisowska

Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Uniwersytet Łódzki

Katarzyna Szymańska

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość MSP jest uwarunkowana bardzo wieloma czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Jedne z nich są kształtowane przez otoczenie, w którym funkcjonuje dana firma, drugie są kreowane przez tzw. środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa. Pomiedzy wymienionymi czynnikami a przedsiębiorstwem zachodzi swoista wymiana, która na zasadzie sprzężeń zwrotnych może pobudzać działalność przedsiębiorczą w małych średnich firmach lub ją blokować, tworząc szereg barier będących następstwem tego procesu. **Celem prezentowanego artykułu** jest identyfikacja i klasyfikacji czynników rozwoju przedsiębiorczego MSP na podstawie studiów literatury przedmiotu. Artykuł koncentruje się w pierwszej części na analizie czynników zewnętrznych wynikających z warunków otoczenia oraz wewnętrznych związanych z osobą przedsiębiorcy i przedsiębiorstwem, druga część poświęcona jest analizie wpływu tych czynników na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim.

2. Uwarunkowania działalności przedsiębiorczej MSP

Sektor MSP stanowi większość firm funkcjonujących w obszarze polskiej rzeczywistości gospodarczej. Ich działalność jest więc częścią szerokiego wachlarza relacji – kreowanych przez uwarunkowania zewnętrzne jak i wewnętrzne. Do uwarunkowań zewnętrznych, które mają wpływ na działalność tego sektora należą elementy otoczenia dalszego – makrootoczenia, otoczenia regionalnego – mezootoczenia [Skowronek-Mielczarek 2011, s. 30] oraz otocze-

nia bliższego – mikrootoczenia. Makrootoczenie – to zespół ogólnych warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa w danym kraju czy też regionie. Otoczenie w tym znaczeniu obejmuje następujące wymiary: ekonomiczny, polityczno-prawny, technologiczny, społeczno-kulturowy i międzynarodowy [Griffin 2010]. Mezootoczenie – obejmuje czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w układzie regionalnym z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych regionów, w jego skład wchodzi: jednostki administracji publicznej, instytucje finansujące, instytucje naukowo-edukacyjne oraz instytucje infrastruktury usługowej wspomagające rozwój przedsiębiorczości i prowadzenie działalności gospodarczej [Lisowska 2013, s. 65]. Mikrootoczenie, tzw. otoczenie konkurencyjne, w skład którego wchodzi m.in.: klienci, dostawcy, kooperanci, konkurencja oraz związki zawodowe. Podmioty te utrzymują z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne [Kamińska 2011, s. 42]. Ważną cechą tych powiązań są sprzężenia zwrotne. Analiza otoczenia konkurencyjnego pomaga określić warunki funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w danym sektorze i na danym geograficznie rynku [Lisowska 2013, s. 66].

Natomiast uwarunkowania wewnętrzne są tworzone przez zasoby i czynniki, którymi dysponuje MSP, i nad którymi mają kontrolę w procesie osiągania wyznaczonych celów. Czynniki te są związane m.in. z procesem zarządzania, strukturą organizacyjną, kwalifikacjami personelu, zarządzaniem wiedzą oraz zasobami intelektualnymi.

Dostrzeżenie znaczenia uwarunkowań wewnętrznych dla rozwoju przedsiębiorczego MSP spowodowało, że są one przedmiotem rozważania różnych autorów.

W. Danielak podaje, że do uwarunkowań wewnętrznych należą: wysokość kapitałów, jakość produktów, rentowność sprzedaży, powiązania kooperacyjne, wdrażanie postępu naukowo-technicznego, umiejętności pracowników i kierownictwa, poziom techniki, znak towarowy, zarządzanie zasobami i przedsiębiorczość kadry [Danielak 1999, s. 87-91].

B. Nogalski i A. Wójcik-Karpacz, uznają uwarunkowania wewnętrzne za czynniki pierwotnie ważne dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju MSP w otoczeniu. Według autorów, do tych czynników należy zaliczyć:

- system kadrowy,
- sposób zarządzania,
- rodzaj struktury organizacyjnej [Nogalski, Wójcik-Karpacz 2003, s. 15-22].

Według T. Łuczki ważnym elementem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, decydującym o jego sile ekonomicznej i konkurencyjności jest jego gospodarka finansowa, której skuteczność wyraża się w takim zaopatrzeniu firmy w kapitał własny jak i obcy, które zapewni jej bieżącą równowagę finansową oraz trwały rozwój. Istotnym komponentem środowiska wewnętrznego firmy jest więc jakość zarządzania sferą finansową przedsiębiorstwa. Decyzje bezpośrednio związane z tym obszarem uwzględniają:

- pozyskiwanie kapitałów, związane z wyborem źródeł finansowania,
- inwestowanie kapitałów w różnego rodzaju przedsięwzięcia – procesy, projekty, działania realizowane w trakcie prowadzonej działalności,
- zarządzanie kapitałem pracującym, obejmujące sterowanie aktywami obrotowymi i bieżącymi zobowiązaniami oraz należnościami [Łuczka 2001, s. 189].

Dla jakości zarządzania sferą finansową przedsiębiorstwa ważną przeszkodą mogą się stać niewątpliwie ograniczenia kapitałowe. Dostępność kapitałów zewnętrznych oraz ich koszt mają szczególnie istotne znaczenie dla rozwoju oraz ekspansji małych i średnich przedsiębiorstw, a możliwości rozwojowe przekładają się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności tych przedsiębiorstw i umocnienia ich pozycji na rynku. Problemy z dostępem do kapitału mogą skutkować niską skłonnością do inwestycji, a tym samym do innowacji co stanowi kolejną barierę rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Powszechnie uważa się, że firmy te charakteryzują się niskim stopniem innowacyjności oraz słabą intensywnością wykorzystania zaawansowanych technologii. Wprowadzane innowacje zazwyczaj opierają się na jednym rodzaju produktu czy usługi, więc prawdopodobieństwo wprowadzania zmian jest tam mniejsze niż w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej ofercie i rozbudowanych procesach jak w większości dużych firm. Znacząco więc, na innowacyjność sektora MSP mają wpływ czynniki wewnętrzne związane m.in. z procesem zarządzania, strukturą organizacyjną i osobą przedsiębiorcy (kreatywność, otwartość na innowacje, zdolności organizacyjne, wytrwałość, chęć podjęcia ryzyka). Wskazane czynniki pomagają w podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących profilu działalności, wyboru portfela produktowego, poziomu technicznego, wyboru kierunków ekspansji rynkowej itd. [Sosnowska, Łobejko 2008].

Z wymienionymi czynnikami bezpośrednio związany jest kapitał intelektualny, który obejmuje zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników jak i to, co po ich odejściu dalej wpływa na pozycję przedsiębiorstwa [Wiatrak 2005]. Kapitał intelektualny składa się z następujących elementów: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału relacyjnego (por. tab. 1).

Do skutecznego i jednocześnie przedsiębiorczego działania małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich trwałego rozwoju niezbędne są wszystkie trzy rodzaje kapitału intelektualnego, często niedoceniane przez małych średnich przedsiębiorców.

W przypadku MSP, ich przedsiębiorczość powinna być wspólnym osiągnięciem członków danej firmy. Zarówno właściciele jak i pracownicy powinni wykazywać się w tym procesie dużą skłonnością i zdolnością do podejmowania wszelkich działań rozwojowych, wpisanych na stałe w strategię przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Elementy kapitału intelektualnego

Kapitał intelektualny		
Kapitał ludzki	Kapitał strukturalny	
	Kapitał organizacyjny	Kapitał relacyjny
<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności kadry – kierowniczej, – wiedza, kompetencje personelu, – przedsiębiorczość, innowacyjność personelu – know-how, – współpraca personelu w zakresie wykorzystania i rozwoju wiedzy na potrzeby innowacji, – komplementarność wiedzy personelu wykorzystywanej w procesie innowacji, – kształtowanie kapitału strukturalnego-odpowiedniego do realizacji procesu innowacji, – system motywacji sprzyjający wdrażaniu innowacji w organizacji, lojalności personelu względem organizacji, jego satysfakcji. 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja realizacji działań i struktura procesu innowacji, – organizacja współpracy z partnerami w procesie innowacji, – doskonalenie procesów organizacyjnych, – struktury organizacyjne wykorzystywane w procesie innowacji, – kompetencje, doświadczenie personelu w zakresie B+R, – systemy informacji, – oprogramowanie, bazy danych umożliwiające dostęp do wiedzy, jej transfer, rozwój i twórcze wykorzystanie, – posiadane patenty, wnioski użytkowe, licencje, – kultura organizacji, kultura innowacyjna, – wartość wdrożonych innowacji, – procedury zakupu /sprzedaży/transferu innowacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – działalność w ramach organizacji sieciowych, – alianse strategiczne z partnerami podczas realizacji procesów innowacji, – dostęp do zasobów komplementarnych w procesie innowacji, – wizerunek, renoma organizacji, – pozycja firmy na rynku innowacji, posiadane przez nią marki, ich wartości, – zdolność do dzielenia się wiedzą, poziom zaufania w stosunku do pracowników w procesie innowacji, – powiązania finansowe i współpraca z innymi firmami-dostawcami usług, – wartość, lojalność klientów w stosunku do organizacji, – satysfakcja klientów, – baza danych o klientach, – baza danych; wiedza w zakresie innowacji, – badania marketingowe dotyczące innowacji.

Źródło: [Danielak 2010, s. 264].

R. Rutka zaznacza, że rozwój przedsiębiorczy w MSP musi na pewno uwzględniać to co pożądane (zwłaszcza potrzeby rynku) oraz to co możliwe (przede wszystkim możliwości finansowe przedsiębiorstwa w tym zakresie) [Rutka 2002, s. 159]. Zaangażowanie właścicieli i pracowników przedsiębiorstw w ten proces, pozwoli na mobilizowanie niezbędnych źródeł wsparcia z otoczenia. W tym celu właściciel MSP powinny zadbać o utworzenie pewnej sieci swoistych powiązań zachodzących między sferą nauki, biznesem i administracji publicznej. Należy więc zauważyć, że małe i średnie firmy posiadają liczne powiązania zewnętrzne obejmujące oprócz standardowych ogniw, tj.: dostawca, klient, konkurencja, urzędy, również takie, do których zalicza się wymienione sfery. Głównym aktorem tych relacji powinien być przedsiębiorca i jego firma, którą chcąc rozwijać musi uczestniczyć w łańcuchu działań przed-

siębiorczych. W łańcuchu tym istotny jest zatem obszar współpracy między poszczególnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływającymi na przedsiębiorczość MSP. Wspomniany obszar pojmowany jest jako: inicjowanie, planowanie i realizacja wszelkich przedsięwzięć we współpracy z innymi. Tak postrzegana współpraca nie stanowi celu, lecz jest sposobem doskonalenia zarządzania i rozwiązywania wielu problemów MSP.

Stąd też kluczowym uwarunkowaniem przedsiębiorczego rozwoju MSP jest współpraca tego sektora ze sferą nauki i administracją publiczną, odbywająca się na płaszczyźnie gospodarczej i społecznej, w postaci realizacji wspólnych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych, w sferze usług, w obszarze wspólnego zarządzania projektami w postaci wspólnego ubiegania się o środki pomocowe na realizację różnych przedsięwzięć, które są istotne dla współpracujących jednostek. Prowadzi to zapewne do rozwoju i wzmocnienia konkurencyjności między poszczególnymi obszarami funkcjonowania MSP. Proces ten polega na więc na tworzeniu przewag konkurencyjnych, ze wspólnie użytkowanych zasobów zarówno lokalnych, jak i regionalnych oraz tworzeniu pionowych i poziomych powiązań kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi.

Według K.B. Matusiaka uwarunkowania otoczenia tworzą dla MSP tzw. „specyficzny matecznik”, który może służyć jako środowisko rozwoju wszelkich inicjatyw przedsiębiorczych dla tego sektora. Składa się na nie:

- sektor nauki i edukacji, którego rolą jest dostarczanie wyników badań, wykwalifikowanej siły roboczej, elastycznych możliwości doskonalenia zawodowego, a także potencjalnych przedsiębiorców spośród studentów i pracowników naukowych,
- sektor publiczny, który oferuje szeroki wachlarz wsparcia, obejmujący programy oraz instytucje wspierające transfer technologii oraz rozwój początkowych faz rozwoju firmy,
- MSP, które tworzą lokalne środowisko złożone z małych i średnich firm, wyspecjalizowanych usług około biznesowych, instytucji finansowania ryzyka (w tym venture capital), a także potencjalnych kooperantów i nabywców [Matusiak 2006, s. 110-120].

Poddając analizie powyższe czynniki należy dostrzec, że mogą one oddziaływać zarówno pozytywnie jak i negatywnie na przedsiębiorczość MSP, tworząc tzw. macierz czterech zasadniczych kierunków oddziaływania na ten proces. B. Nogalski wraz z autorami czynniki te klasyfikuje jako:

- wewnętrzne, pozytywne (konstruktywne) determinanty rozwoju – tzw. wewnętrzne czynniki sukcesu lub (w języku analizy strategicznej) silne strony przedsiębiorstwa,
- wewnętrzne negatywne (destruktywne) determinanty rozwoju – tzw. wewnętrzne bariery rozwoju lub (w języku analizy strategicznej) słabe strony firmy,
- zewnętrzne czynniki rozwoju o charakterze pozytywnym (konstruktywnym) – tzw. zewnętrzne czynniki sukcesu, szanse lub okazje rynkowe,

- zewnętrzne determinanty rozwoju o charakterze zewnętrznym, negatywnym (destruktywnym) – tzw. zewnętrzne bariery rozwoju lub (w języku analizy strategicznej) zagrożenia [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 82].

Analizując wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na rozwój MSP, zakwalifikowanych do powyższych czterech grup można stwierdzić, że administrację publiczną i organizacje naukowe (B+R) kwalifikuje się do grupy czynników zewnętrznych. Czyli takich, które z jednej strony promują wszelkie działania rozwojowe dysponując szerokim wachlarzem narzędzi wsparcia. Z drugiej jednak stanowią grupę zagrożeń, które kreują szereg barier opóźniających ten proces. Oddziaływania te mogą mieć zatem różne źródła: gospodarcze, demograficzne, technologiczne, polityczne czy społeczne. Nasilenie się więc danego wpływu może w istotny sposób oddziaływać na korzyści odnoszące się do nowych możliwości funkcjonowania MSP, a z drugiej strony destrukcyjnie wpływać na procesy decyzyjne zmierzające do stymulowania rozwoju samego otoczenia. Należy więc dostrzec, że aby nastąpił rozwój przedsiębiorczości na danym terenie, muszą być spełnione następujące warunki:

- wolny dostęp do rynku i konkurencji;
- dominacja sektora prywatnego;
- otwartość na otoczenie;
- elastyczny i rozwojowy rynek pracy;
- niskie obciążenia z tytułu zysku i płac;
- stabilność polityczno-prawna.

Nie spełnienie wyżej wymienionych warunków generuje powstanie szeregu barier, z którymi muszą walczyć przedsiębiorcy rozwijający swoje firmy. Wśród głównych znajdują się:

- bariery rynkowe,
- bariery prawne,
- bariery wynikające z nieskutecznej polityki państwa,
- bariery wynikające z dostępu do informacji,
- ciągłe zmniejszenie wydatków budżetu państwa na sferę badań i rozwoju,
- występowanie negatywnego zjawiska ograniczenia transferu wiedzy z polskich uczelni do gospodarki,
- bardzo niski potencjał innowacyjności firm z tego sektora,
- ograniczenia natury ekonomicznej, do których należy zaliczyć wyżej wymienione bariery,
- wpływ czynników rynkowych tj. ograniczenie popytu na oferowane produkty lub usługi,
- ograniczony dostęp do wiedzy [Kobus-Ostrowska 2003, s. 43-52].

Reasumując, wszelkie działania rozwoju MSP będące następstwem ich uwarunkowań wewnętrznych jak i zewnętrznych powinny uwzględniać wszelkie bariery i interakcje dotyczące wszystkich faz życia firmy.

3. Analiza i ocena uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczego MSP na przykładzie województwa łódzkiego

3.1. Charakterystyka województwa łódzkiego

Województwo łódzkie zajmuje powierzchnię 18.219 km² i jest położone w centrum Polski na pograniczu Nizin Środkowoeuropejskich i Wyżyn Polskich, Strukturę administracyjną województwa na dzień 1 stycznia 2011 tworzą 24 powiaty, w tym: 3 grodzkie i 21 ziemskich oraz 177 gmin, w tym: 18 miejskich, 26 miejsko-wiejskich i 133 wiejskich. Jest to region o charakterze przemysłowo-rolniczym co potwierdza struktura pracujących głównie w rolnictwie, przemyśle i usługach.

Region łódzki charakteryzuje się średnim poziomem rozwoju gospodarczego (6 miejsce w kraju). Poziom ten jest wewnętrznie zróżnicowany, co ma swój wyraz w występowaniu regionów lepiej i gorzej rozwiniętych. Zjawiskiem pozytywnym są postępujące procesy konwergencji gospodarczej, natomiast negatywnymi [http://bppwl.lodzkie.pl/wysiwyg/FileUpload/files/SRW%202007-2020/Aktualizacja%20SRWL_s.pdf, 2012, s. 12]: (i) spadek w latach 2004-2009 PKB na 1 mieszkańca w stosunku do średniej krajowej; (ii) pogłębiające się wewnętrzne zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarczego w podregionach; (iii) niska w stosunku do średniej krajowej wydajność pracy we wszystkich poza rolnictwem sektorach regionalnej gospodarki.

Na koniec 2011 roku w województwie łódzkim zarejestrowanych było w rejestrze REGON 228,5 tys. podmiotów gospodarczych z tego 98,9% stanowiły podmioty z sektora prywatnego. Były to głównie podmioty zatrudniające poniżej 50 pracowników ok. 99%, w tym głównie mikroprzedsiębiorstwa 95,1% zatrudniające do 9 osób [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lodz/ASSETS_PODMIOTY_REGON_2011.pdf, 2012, s. 7]. Najwięcej podmiotów gospodarczych usytuowanych jest w aglomeracji łódzkiej oraz powiatach: zgierskim, pabianickim oraz tomaszowskim, najmniej natomiast w powiatach: skierniewickim, brzezińskim, poddębickim i łęczyckim.

Rozwój przedsiębiorczości wspierany jest przez liczne instytucje otoczenia biznesu skoncentrowane głównie w Łodzi. Jednak wpływ tych instytucji na zachowania przedsiębiorcze lokalnych społeczności i sektora MSP jest niewielki. Szansą na poprawę potencjału gospodarczego województwa łódzkiego jest wykorzystanie jego potencjału w postaci [http://bppwl.lodzkie.pl/wysiwyg/FileUpload/files/SRW%202007-2020/Aktualizacja%20SRWL_s.pdf, 2012, s. 16]:

- korzystnego położenia w centrum Polski,
- zasobów badawczo-rozwojowych regionu związanych z takimi dziedzinami jak: włókiennictwo, medycyna, biotechnologie i ogrodnictwo,
- dobrego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości (Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna, parki przemysłowe i technologiczne itp.),

- podaży wykwalifikowanej kadry,
- zasobów dla rozwoju nowoczesnych branż przemysłu np. AGD, mechatronika oraz usług BPO, IT,
- wydajnego i specjalistycznego rolnictwa,
- tradycji przemysłowych regionu: przemysł włókienniczy, chemiczny, farmaceutyczny i meblarski.

3.2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W celu identyfikacji głównych uwarunkowań rozwoju wpływających na działalność przedsiębiorczą MSP w latach 2011-2012 przeprowadzono badania ankietowe w województwie łódzkim wśród właścicieli i współwłaścicieli małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie łódzkim. W pierwszym etapie badania wylosowano z rejestru REGON 1000 podmiotów gospodarczych spełniających następujące kryteria:

- przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku co najmniej jeden rok (tzn. założone przed 31 grudnia 2010 roku),
- przedsiębiorstwo należy do sektora prywatnego,
- przedsiębiorstwo należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, tj. liczba pracujących nie przekracza 249 osób.

Nie została zastosowana selekcja za względu na rodzaj działalności, tj. do populacji zalicza się podmioty z wszystkich sekcji PKD, pod warunkiem, że nie należą do sektora publicznego.

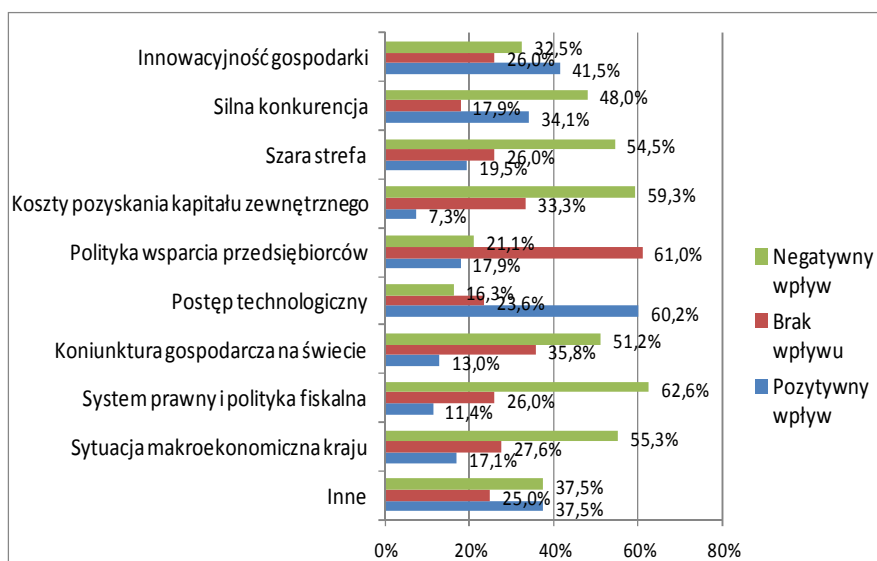
W kolejnym etapie do wszystkich wylosowanych podmiotów, wysłano pocztą tradycyjną i elektroniczną kwestionariusz ankiety i otrzymano zwrot na poziomie 123 ankiet (stopa zwrotu 12,3%).

W badanej grupie przedsiębiorstw dominowały mikrofirmy z udziałem 59,6%, małe firmy stanowiły 26,7%, zaś 13,7% to firmy średnie. Większość badanych przedsiębiorstw zajmowała się działalnością usługową i handlową 61,2%, a niecałe 40% produkcyjną. Analizując obszar działania badanych przedsiębiorstw większość z nich operowała na rynku regionalnym i krajowym (86,6%), w niewielkim zakresie na rynku międzynarodowym (13,4%).

3.3. Wyniki i wnioski z badań

Jednym z obszarów badawczych była analiza oddziaływania uwarunkowań makro, mezo i mikroekonomicznych na rozwój przedsiębiorczości MSP. Badani respondenci oceniali stopień w jakim dany czynnik pochodzący z danego poziomu otoczenia (makro, mezo i mikro) wywiera pozytywny (stymulator) lub negatywny (bariera) wpływ na rozwój ich przedsiębiorstwa.

Pierwszą grupą analizowanych czynników zewnętrznych były uwarunkowania makroekonomiczne (por. rys. 1), których większość uznawana była przez badanych przedsiębiorców za bariery rozwoju przedsiębiorczości MSP.

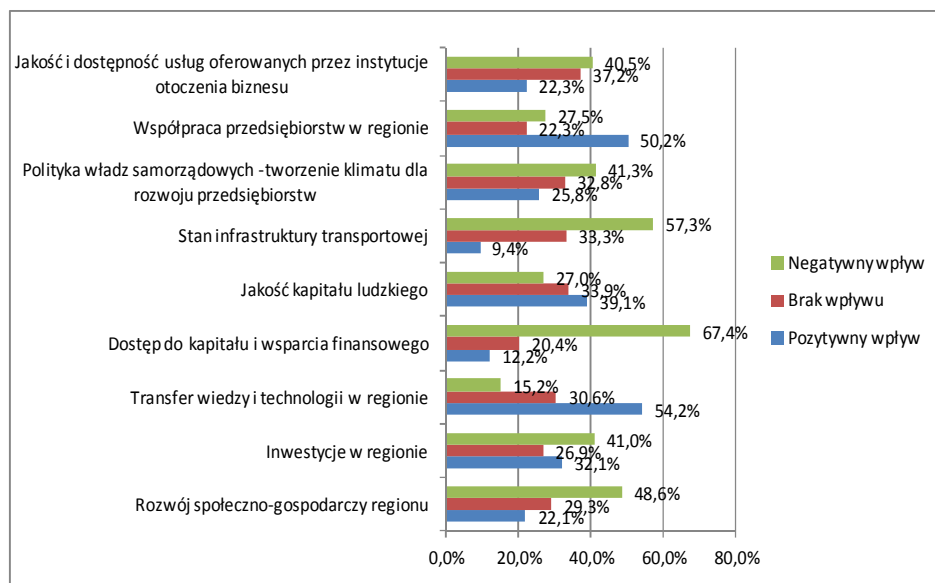


Rys. 1. Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zdaniem największej liczby respondentów czynnikami hamującymi rozwój są: system prawny i polityka fiskalna (62,6% wskazań), koszty pozyskania kapitału zewnętrznego (59,3% wskazań), sytuacja makroekonomiczna kraju (55,3% wskazań) oraz szara strefa (54,5% wskazań). Za stimulatory tego procesu respondenci uznali: postęp technologiczny (60,2% wskazań) oraz innowacyjności gospodarki (41,5% wskazań). W opinii badanych przedsiębiorców polityka wsparcia przedsiębiorczości (62% wskazań) nie miała znaczącego wpływu na rozwój analizowanych przedsiębiorstw. Oceniane przez respondentów czynniki były dla części barierami, a dla innych stimulatorami lub nie miały wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Świadczy to o dużym zróżnicowaniu oraz indywidualnym charakterze potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw.

Analiza uwarunkowań mezoekonomicznych ujawniła kolejne stimulatory i bariery rozwoju badanych małych i średnich przedsiębiorstw pochodzące z otoczenia regionalnego (por. rys. 2).

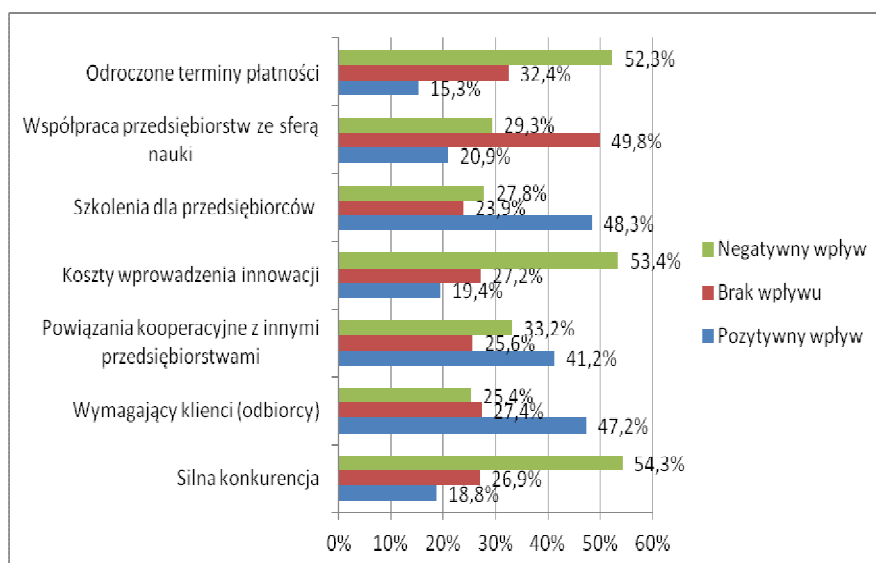


Rys. 2. Regionalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

I w tym przypadku większość badanych czynników w ocenie respondentów miała charakter barier, do których zaliczono: dostęp do kapitału i wsparcia finansowego (67,4% wskazań), stan infrastruktury transportowej (57,3% wskazań), rozwój społeczno-gospodarczy regionu (48,6% wskazań), polityka władz samorządowych – tworzenie klimatu dla rozwoju przedsiębiorstw (41,3% wskazań), inwestycje w regionie (41,0% wskazań) oraz jakość i dostępność usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu (40,5% wskazań). Taki rozkład wypowiedzi wskazuje na konieczność ukierunkowania polityki wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw na poprawę finansowania tego sektora, jak również poprawę infrastruktury transportowej.

Następnie analiza uwarunkowań mikroekonomicznych uwypukliła kolejną grupę determinant (bariery i stymulatory) rozwoju przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (por. rys. 3).



Rys. 3. Mikroekonomiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci jako kluczowe bariery uznali: silną konkurencję (54,3% wskazań), koszty wprowadzenia innowacji (53,4% wskazań), odroczone terminy płatności (52,3% wskazań). Natomiast jako czynniki rozwoju wskazali: szkolenia dla przedsiębiorców (48,3% wskazań) oraz wymagających klientów (47,2% wskazań).

4. Podsumowanie

Konkludując, aby przedsiębiorczość stała się wyznacznikiem sukcesu działalności MSP należy dostosować czynniki wewnętrzne tworzone przez: przyjętą strategię, strukturę, zasoby, a przede wszystkim technologię do wymagań kreowanych przez czynniki zewnętrzne (otoczenie). Trzeba więc uwzględnić fakt, że podstawową determinantą kształtowania czynników wewnętrznych są oczekiwania rynku, możliwości otoczenia technologicznego oraz finansowo – techniczny potencjał przedsiębiorstwa. Potwierdziły to przeprowadzone badania, które ukazały, że na rozwój przedsiębiorczości małych i średnich firm ma wpływ wiele uwarunkowań o różnym charakterze. Z jednej strony są to bariery a z drugiej symulatory. Ważne jest więc aby małe i średnie przedsiębiorstwa w swoich strategiach rozwojowych uwzględniały warunki otoczenia, w którym funkcjonują. Dodatkowo dla zapewnienia rozwoju przedsiębiorczego MSP istotne są wszelkie działania władz lokalnych, które powinny zabiegać o nowe inwestycje, być otwarte na nowe inicjatywy gospodarcze zapewniające przyjazny klimat i profesjonalną obsługę dla inwestorów, a dla przedsiębiorców już funkcjonujących, oddziałując poprzez politykę tworzyć szereg zachęt finansowych, instytucjonalnych, infrastrukturalnych i promocyjno-organizacyjnych.

Bibliografia

1. *Aktualizacja Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego. Projekt* (2012), Biuro Planowania Przestrzennego Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź. http://bppwl.lodzkie.pl/wysiwyg/FileUpload/files/SRW%202007-2020/Aktualizacja%20SRWL_s.pdf
2. **Danielak W.:** (2010), *Elementy kapitału relacyjnego oddziałujące na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.
3. **Danielak W.:** (1999), *Problemy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, IV Konferencja Naukowa, Zielona Góra.
4. **Griffin R.W.:** (2010), *Podstawy zarządzania organizacjami*, (PWN), Warszawa.
5. **Kamińska A.:** (2011), *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
6. **Kobus-Ostrowska D.:** (2003), *Identyfikacja barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz sposoby ich przewyżczenia*. *Gospodarka w teorii i praktyce*, nr 2(13).
7. **Lisowska R.:** (2012), *Bariery i progi rozwojowe małych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Piasecki B. (red.) *Upadek małych firm. Strategie wczesnego ostrzegania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. **Lisowska R.:** (2013), *Regional determinants of the development of small and medium enterprise* [w:] Stawasz E. (red.), *New trends and challenges in innovative entrepreneurship*. *Folia Oeconomica*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. **Łuczka T.:** (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
10. **Matusiak K.B.:** (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, Instytut Eksploatacji, Radom-Łódź.
11. **Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A.:** (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz.
12. **Nogalski B., Wójcik-Karpacz A.:** (2003), *Pozafinansowe uwarunkowania wewnętrzne rozwoju małych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie kapitałem i informacją*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
13. *Podmioty gospodarki Narodowej w Rejestrze REGON w województwie łódzkim w 2011 r. (2012)*, Informacja Sygnalna Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lodz/ASSETS_PODMIOTY_REGON_2011.pdf
14. **Rutka R.:** (2002), *Organizacja*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.): *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
15. **Skowronek-Mielczarek A.:** (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa.
16. **Skowronek-Mielczarek A.:** (2011), *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M., (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

17. **Sosnowska A., Łobejko S.:** (2008), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
18. **Szymańska K.:** (2012), *Kultura organizacyjna MSP jako narzędzie kształtujące rozwój regionu*, [w:] Adamik. A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie*, Difin.
19. **Wiatrak A.P.:** (2005), *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, Część II, Zeszyt 7, Wydawnictwo MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

2 WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE DETERMINANTY ZMIAN ZACHODZĄCYCH W FIRMACH SEKTORA MSP

*Małgorzata Jędrzejczyk, Natalia Komorowska
Koło Naukowe „LBT”, Politechnika Łódzka*

1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa, z uwagi na swoje specyficzne cechy ilościowe i jakościowe, są bardzo silnie związane z trendami zachodzącymi w otoczeniu rynkowym, które charakteryzuje się ciągłymi i złożonymi zmianami. Oznacza to, że powodzenie lub upadek tych podmiotów w dużym stopniu uzależnione są od ich reakcji na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu. Przykładowo chodzi tu o aktualne zmiany w otoczeniu ekonomicznym, zmieniające się gusta i preferencje klientów, rozwój handlu internetowego, czy wymogi wzrostu konkurencyjności wynikające z globalizacji i liberalizacji działalności gospodarczej.

Zmiany zachodzące w małych i średnich przedsiębiorstwach są jednak również determinowane przez szereg czynników wewnętrznych. Można wśród nich wymienić podstawowe kierunki i cele prowadzonej działalności, strukturę organizacyjną, potencjał innowacyjny i szereg innych czynników i zasobów, które powinny zostać optymalnie dobrane i efektywnie wykorzystane.

Biorąc to pod uwagę, **jako cel artykułu** wyznaczono analizę wybranych, zewnętrznych oraz wewnętrznych determinant zmian zachodzących w małych i średnich przedsiębiorstwach. Realizacji celu poświęcono badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium indywidualnego przypadku firmy „Artykuły Papiernicze B. Komorowska” z Pabianic zaliczanej do kategorii małych przedsiębiorstw i prowadzącej działalność w sektorze handlu.

2. Determinanty i znaczenie zmian w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Nie każda firma sektora MSP działa zgodnie z przyjętymi i utrwalonymi w taki czy inny sposób: misją, celami, strategią, strukturą i sztywnymi procedurami działania. Wiele z nich funkcjonuje w sposób bardzo elastyczny, dostoso-

wując się do oczekiwań zgłaszanych przez otoczenie, co dotyczy zarówno zakresu działania, jak również jakości oferowanych produktów i usług [Kozłowski, Piotrowski 2000, s. 496]. Firmy powinny opierać się tu na zjawisku symetrii, które określa zależności wynikające z relacji zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem a jego środowiskiem zewnętrznym. Otoczenie bowiem nie może często funkcjonować bez konkretnej organizacji, natomiast żadna organizacja nie może prowadzić działalności bez uwzględniania wpływu swojego otoczenia.

Określając podstawowe wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny zmian zachodzących w małych i średnich podmiotach gospodarczych należy przede wszystkim scharakteryzować przedsiębiorstwo jako organizację gospodarczą funkcjonującą w określonym otoczeniu, realizującą komercyjne określenie zadania (najczęściej gospodarcze) w sposób samodzielny i niezależny, zgodnie z zasadą legalności i gospodarności ekonomicznej [Berliński, Gralak, Sitkiewicz 2004, s. 13].

W przypadku firm sektora MSP bardzo ważne staje ich zdefiniowanie i wyodrębnienie z całej zbiorowości podmiotów gospodarczych. **Małe i średnie przedsiębiorstwa** charakteryzują się bowiem pewną specyfiką w porównaniu z innymi, w tym przede wszystkim, z dużymi podmiotami gospodarczymi. Ich specyfika opiera się głównie na dwóch podstawowych grupach wyznaczników [Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15-22]:

- na **kryteriach jakościowych**, które nie są mierzalne, jednak mają charakter pierwotny wskazując na określoną specyfikę strukturalną oraz zasady funkcjonowania małych i średnich firm,
- na **kryteriach ilościowych**, mierzalnych za pomocą pewnych parametrów, wyrażających rozmiary organizacji w kontekście nakładów na działalność lub efektów prowadzonej działalności. Ułatwiają one przyporządkowanie firm do określonej klasy wielkości.

Podmioty te zostały zdefiniowane w rozporządzeniu Komisji Europejskiej na podstawie takich kryteriów, jak: wielkość zatrudnienia, poziom przychodów oraz wysokość aktywów, przy jednoczesnym uwzględnieniu niezależności (lub ograniczonej zależności) kapitałowej od innych podmiotów gospodarczych. W obecnej chwili jako górną granicę średniorocznego zatrudnienia dla firm sektora MSP przyjmuje się 249 pracowników, roczny obrót nie może przekraczać 50 mln Euro, a całkowity bilans roczny musi być mniejszy niż 43 mln Euro [Adamik, Matejun 2012, s. 54].

Otoczenie przedsiębiorstwa definiuje się natomiast jako zbiór obiektów nienależących do rozpatrywanego systemu organizacyjnego, których właściwości oddziałują jednak na ten system oraz mogą ulegać zmianom pod wpływem działania tego systemu. Tak rozumiane otoczenie składa się z wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą środowisko zewnętrzne i kontekst działania firmy [Jasiński 2005, s. 21; Obłój 2001, s. 103].

Otoczenie wpływa na organizacje, z jednej strony stwarzając im szanse i możliwości, a z drugiej – narzucając wymogi i ograniczenia. Taki stan powoduje, iż firmy stają przed wieloma dylematami związanymi z podejmowaniem decyzji w zakresie przyjmowania różnorodnych kierunków rozwoju. Decyzje te są przedmiotem optymalizacji wyborów. Jest to powodem nazywania menedże-

rów „widzialną ręką” gospodarki rynkowej. W odniesieniu do otoczenia: rynku i jego instytucji używa się natomiast określenia „niewidzialna ręka” [Machaczka 1998, s. 101]. Do podstawowych cech otoczenia współczesnych organizacji można zaliczyć [Korzeniowski 2011, s. 237]:

- **potencjał**, nazywany też hojnością, który oznacza zdolność otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania i regularnego wzrostu,
- **różnorodność**, tzn. liczbę i zróżnicowanie elementów składających się na otoczenie,
- **dynamikę**, wynikającą z jego niestabilności i nieprzewidywalności.

Charakteryzując zatem układ: przedsiębiorstwo – otoczenie można wymienić jego następujące elementy [Berliński, Gralak, Sitkiewicz 2004, s. 17]:

1. **Środowisko wewnętrzne**, które należy utożsamiać z samym przedsiębiorstwem, na które składają się: zarząd, pracownicy, kultura organizacyjna właściwa dla danego przedsiębiorstwa oraz różnego rodzaju zasoby, procesy i procedury wchodzące w skład danego systemu organizacyjnego.
2. **Otoczenie**, czyli środowisko zewnętrzne w ramach którego dodatkowo wymienia się:
 - makrootoczenie, nazywane często otoczeniem ogólnym lub dalszym,
 - mikrootoczenie, nazywane otoczeniem bliższym lub konkretnym.

Makrootoczenie obejmuje wszystkie warunki zewnętrzne mogące wpływać na organizację tak silnie, że organizacja nie może bezpośrednio na nie oddziaływać (reakcja jednokierunkowa) [Korzeniowski 2011, s. 240]. Obejmuje ono przede wszystkim takie obszary jak: ekonomiczne, demograficzne, prawne, technologiczne, polityczne, czy społeczne [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 36]. **Mikrootoczenie** obejmuje natomiast wszystkie podmioty i segmenty będące na zewnątrz organizacji i mogące na nią wpływać, ale charakteryzujące się również tym, iż organizacja może wchodzić w bezpośrednie interakcje lub wręcz oddziaływać na elementy otoczenia bliższego (reakcja dwukierunkowa). Do najważniejszych jego obszarów zalicza się [Korzeniowski 2011, s. 240; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 99]:

- konkurentów,
- producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych,
- klientów i odbiorców dóbr,
- dostawców i kooperantów,
- instytucje finansowe,
- instytucje regulacyjne,
- firmy usługowe względem przedsiębiorstwa.

Należy zauważyć, że liczba podmiotów mikrootoczenia mających wpływ na decyzje przedsiębiorcy albo uzależnionych od tych decyzji, nie jest stała i zamknięta. W życiu gospodarczym ciągle pojawiają się nowe podmioty lub podmioty już działające zmieniają swoje oddziaływanie stając się istotnym źródłem zmian w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne firmy, staje się nie tylko coraz bardziej złożone i zmienne, ale narzuca bezwzględną konieczność przysto-

sowania się do jego wymagań. Zakres powiązań otoczenia i organizacji jest bardzo szeroki, począwszy od dostawców, klientów i konkurentów aż do aspektów ekonomicznych, politycznych a nawet środowiskowych i kulturalnych [Korzeniowski 2011, s. 238]. Wpływ mają na to takie powody, jak:

- wzrost złożoności struktury otoczenia i rynku oraz jego nasycenie,
- zwiększanie się złożoności wyrobów, rosnące wymagania co do jakości,
- wzrost częstotliwości wprowadzania nowości do produkcji,
- zmieniające się aspiracje i potrzeby ludzi oraz innych organizacji,
- skracający się okres, na jaki można planować, przynajmniej ze średnim stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych impulsów z rynku i ich możliwie najszybsza realizacja,
- wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika sukcesu i możliwości jej przeniesienia na inne dziedziny działalności.

Wprowadzenie zmian we współczesnych organizacjach wiąże się z licznymi wyzwaniem, przed którymi stoi zarówno całe przedsiębiorstwo, jak również poszczególni menedżerowie i przedsiębiorcy. W przypadku małych i średnich firm szczególna rola przypada tu przedsiębiorcom – właścicielom tych podmiotów, którzy są najczęściej jednocześnie założycielami i kierownikami tych podmiotów. Muszą oni podjąć przywódczą rolę, co jest szczególnie ważne w warunkach radykalnych i szybkich zmian. Muszą pełnić rolę inicjatorów, a często pionierów zdolnych do transformacji zmian zachodzących w otoczeniu na adekwatne zachowania mikroekonomiczne małych i średnich firm.

W takiej sytuacji właściciele i menedżerowie firm muszą stać się innowacyjni, przedsiębiorczy, jak również kontrolować i monitorować rynek, zachodzące na nim zmiany i warunki, które wiążą się z kategorią niepewności. Dużą rolę odgrywa tu również presja czasu, która może działać jako motywator sprawnego podejmowania decyzji [Hatch 2002, s. 26]. Biorąc pod uwagę podjęcie odpowiednich decyzji powinni oni odpowiednio przygotować się do zmian uwzględniając ważne kwestie obejmujące [Penc 2003, s. 25]:

- wytworzenie atmosfery pilności, sytuacji nadzwyczajnej, pokazywania możliwości rynkowych oraz własnych atutów lub słabości, upowszechnienie opinii o niezbędności zmian w przedsiębiorstwie, podanie powodów ich wprowadzenia,
- stworzenie i rozpropagowanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, określenie nowych strategii, celów i zadań, które przedsiębiorstwo musi wykonać,
- pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników, wynikających z projektowanej zmiany,
- dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmian oraz zadań uznanych za najważniejsze oraz włączenie pracowników w proces tworzenia projektu, aby mogli zgłosić swoje uwagi, zastrzeżenia, obawy i propozycje,
- wprowadzenie controllingu zmian, który dokładnie informuje, co jest osiągnięte, a co nie.

Wprowadzanie zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach jest często zadaniem łatwiejszym niż w podmiotach dużych. Wynika to z jakości-

wej specyfiki firm sektora MSP, na którą składają się przede wszystkim [Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15-17]: względnie mały zakres działania, dominacja osoby i osobowości właściciela w systemie organizacyjnym, wysoka autonomia działania i szybkość podejmowania decyzji, uproszczona i nisko sformalizowana struktura organizacyjna, czy wysoka elastyczność działania. Szczególnymi barierami wdrażania zmian w małych i średnich firmach mogą być z kolei niedobory zasobowe, szczególnie w obszarze zasobów finansowych i rzeczowych oraz utrudniony dostęp do wiedzy eksperckiej i specjalistycznej.

3. Metodyka badań i charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa

Realizacji celu pracy poświęcono badania przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku w firmie „Artykuły papiernicze B. Komorowska”. Wybór tej firmy uzależniony był głównie od osobistej znajomości z właścicielem, a w konsekwencji od łatwości zebrania materiałów niezbędnych do analizy. Ponadto firma jest dynamiczna i otwarta na zmiany przy czym stara się dostosowywać do trendów rynkowych, które są często zmieniane w obszarze lokalnym. Dlatego dobrze nadaje się do badania wewnętrznych i zewnętrznych czynników zmian w firmach sektora MSP.

Jako szczegółową metodę badawczą wykorzystano metodę wywiadu, w ramach której zastosowano technikę wywiadu kwestionariuszowego, a narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Wywiad przeprowadzono z 41-letnią właścicielką sklepu. Na każde pytanie respondentka udzielała odpowiedzi chętnie i wyczerpująco.

Firma „Artykuły papiernicze B. Komorowska” została założona w 1999r. dzięki dofinansowaniu na zakup towaru. Przez pierwsze 5 lat w sklepie jedynym pracownikiem była sama właścicielka. Gdy jednak zaczęto poszerzać asortyment firmy o artykuły, takie jak podręczniki i książki, wzrosło zainteresowanie i liczba klientów. Ta zmiana asortymentu pozwoliła umocnić pozycję przedsiębiorstwa na rynku lokalnym oraz zdobyć stałych klientów. Od tamtej pory oprócz właścicielki do kadry pracowniczej dołączyły dwie osoby na pełen etat. Obecnie firma jest przedsiębiorstwem małym (w zasadzie mikroprzedsiębiorstwem) prowadzącym działalność na rynku lokalnym zdefiniowanym jako miasto Pabianice i jego obrzeża. Przez 14 lat firma zdołała poszerzyć zakres asortymentu i wprowadziła takie usługi, jak:

- pakowanie prezentów,
- zamawianie i dostarczanie klientom książek, których aktualnie brakuje w sklepie.

Wprowadzenie powyższych rozwiązań doprowadziło do polepszenia pozycji rynkowej oraz poprawy wizerunku i rozpoznawalności przedsiębiorstwa. Obecnie asortyment sklepu obejmuje następujące grupy produktowe:

- artykuły papiernicze i biurowe,
- podręczniki i książki,

- plecaki i torby szkolne,
- zabawki edukacyjne,
- płyty CD/DVD i proste akcesoria komputerowe,
- ozdoby,
- papiery i torby prezentowe.

W zmianach wprowadzanych w przedsiębiorstwie wysoką rolę odgrywa mikrootoczenie, którego podstawowe elementy zostały scharakteryzowane w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe elementy mikrootoczenia badanej firmy

Klienci indywidualni	Klienci korporacyjni	Konkurenci firmy	Dostawcy firmy
<ul style="list-style-type: none"> – młodzież szkolna, – emeryci i renciści, – rodzice dzieci w wieku szkolnym i przedszkolnym, – osoby prowadzące działalność gospodarczą. 	<ul style="list-style-type: none"> – centrum informacji i doradztwa, – Przedszkole Miejskie nr 4 w Pabianicach, – biblioteka Miejska w Pabianicach, – szkoła podstawowa nr 3 w Pabianicach, – klub osiedlowy „Barak”. 	<ul style="list-style-type: none"> – „Arton” Artykuły biurowe i szkolne, – PPHU Office Market. Artykuły biurowe, – PM Papier-Mix, – Hurtownia „Delfi”. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hurtownia „Gust-Pol” w Łodzi, – hurtownia książek „Rema”, – hurtownia artykułów papierniczych „Gross”, – hurtownia „Parrot” w Łodzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z respondentką.

Aby zidentyfikować pozostałe elementy otoczenia oraz opisać ich wpływ na rozwój badanego przedsiębiorstwa przeprowadzono **analizę SWOT** w oparciu o informacje uzyskane od respondentki. Wykorzystanie tej metody pozwoliło również na scharakteryzowanie środowiska wewnętrznego firmy z punktu widzenia pozytywnych oraz negatywnych aspektów wpływających na rozwój firmy. Uporządkowaną macierz analizy SWOT przedstawiono w tabeli 2.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy firma ma dość dobre warunki by utrzymać się na rynku i dalej się rozwijać. Przedsiębiorstwo jest zorientowane na klienta i ma dobry kontakt z nabywcami, a oferta towarowa charakteryzuje się szczególnie niskimi cenami, dostępnymi dla segmentów rynku i odbiorców o niskich dochodach i mniejszych wymaganiach jakościowych. Nowe technologie, szybki przepływ informacji i chęć do zmian wskazują, iż firma stara się rozwijać, podążać za nowymi trendami, jak również można ją nazwać dynamiczną i innowacyjną (na poziomie rynku lokalnego). Obecnie do podstawowych atutów firmy właścicielka zalicza znakomicie dobraną lokalizację oraz wyrobioną markę i rozpoznawalność na lokalnym rynku.

Tabela 2. Analiza SWOT firmy „Artykuły Papiernicze B. Komorowska”

	Mocne strony	Słabe strony
Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – wykwalifikowana i zaangażowana kadra, – oferta konkurencyjna cenowo, – indywidualne podejście do klienta, – rozpoznawalność na rynku lokalnym, – łatwość nawiązywania kontaktów zewnętrznych, – dopasowanie do potrzeb klienta – szybkie wprowadzanie zmian, – odpowiednia lokalizacja pomiędzy szkołami i przedszkolami, – nowy sprzęt technologiczny. 	<ul style="list-style-type: none"> – stosunkowo młody wiek firmy, – ograniczone własne zasoby finansowe, – zbyt mało miejsca na znaczne poszerzenie asortymentu, – opieranie przewagi konkurencyjnej na niskiej cenie, a nie na jakości wyrobów i usług.
	Szanse	Zagrożenia
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – większa współpraca z klientami korporacyjnymi, – duża grupa potencjalnych klientów, – nowe inwestycje infrastrukturalne na lokalnym terenie, – brak sezonowości działalności, – wprowadzenie nowych programów nauczania, – istnienie strefy rozwoju gospodarczego, – chłonność rynku na nowe produkty. 	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości ubiegania się o dofinansowania z UE, – popularność sklepów internetowych, – odchodząca kadra o wysokich kwalifikacjach, – duże zainteresowanie książkami elektronicznymi i czytnikami ebooków, – duża konkurencja, – sprzedaż podręczników przez nauczycieli w szkołach, – niski poziom dochodów mieszkańców Pabianic, – brak nowego asortymentu w hurtowniach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielką firmy.

Natomiast podstawowymi barierami rozwoju firmy są ograniczenia kapitałowe, niskie dochody klientów i duża konkurencja która zagraża przedsiębiorstwu. Szczególną słabą stroną jest brak przestrzeni na dalszy rozwój firmy i poszerzanie asortymentu mimo, iż właścicielka posiada już pomysł i opracowany plan rynkowy nowego przedsięwzięcia. Z tego powodu dopiero w przyszłości planowane jest rozszerzenie działalności o nową infrastrukturę i powiększenie asortymentu.

4. Podstawowe determinanty zmian w badanym przedsiębiorstwie

„Artykuły Papiernicze B. Komorowska” jest jedną z wielu firm działającą w powiecie zajmującą się sprzedażą detaliczną artykułów papierniczych. Przed-

siębiorstwo opiera swoją przewagę konkurencyjną na zróżnicowanym asortymencie produktów i usług oraz poprzez utrzymywanie stałych i dobrych kontaktów z klientami i dostawcami. Wśród kluczowych klientów firmy respondentka wymieniła osoby fizyczne (konsumentów), którzy są zainteresowani przede wszystkim zakupem książek oraz przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą, którzy dokonują głównie zakupu materiałów biurowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że firma ma dobre warunki do dalszego rozwoju wynikające z takich aspektów społeczno-gospodarczych, jak: dobra lokalizacja, renoma, indywidualne podejście do klienta i rozpoznawalność na rynku. Respondentka identyfikując zewnętrzne, pozytywne czynniki zmian wpływające na firmę wymieniła wzrost zainteresowania ze strony klientów korporacyjnych oraz nowe inwestycje infrastrukturalne na lokalnym terenie. Otoczenie wpływa również negatywnie na firmę, co wynika przede wszystkim z braku możliwości ubiegania się o dotacje i dofinansowania z Unii Europejskiej dla małych przedsiębiorstw w powiecie.

Przy przeprowadzeniu analizy zmian jakie dokonują się w małych przedsiębiorstwach trzeba zwrócić uwagę na różne aspekty ich pochodzenia oraz kierunki oddziaływania. W trakcie badania zapytano zatem respondentkę w jakich obszarach prowadzonej działalności zachodzą największe zmiany i jakie są ich przyczyny.

Według właścicielki firmy zmiany, które dokonują się w firmie związane są z przede wszystkim z wielkością i zróżnicowaniem **oferowanego asortymentu**, na który zapotrzebowanie zgłoszone jest przez klientów, jak również identyfikowane i rozpoznawane przez pracowników sklepu. Kluczową rolę odgrywa tu elastyczne dopasowanie się do zmieniającej się sytuacji na rynku, co jest stosunkowo proste z uwagi na niewielkie rozmiary i obszar działania przedsiębiorstwa.

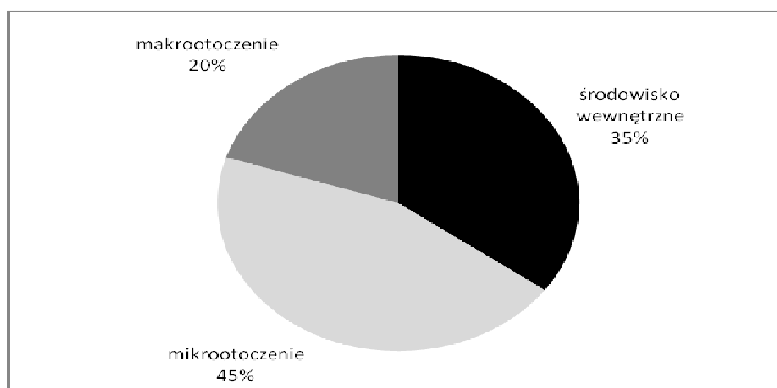
Na podstawie zebranych informacji właścicielka podejmuje decyzje dotyczące wprowadzenia nowego asortymentu oraz wymiany już oferowanego, na nowy. Przy wprowadzaniu tych zmian zawsze określa poziom potencjalnego ryzyka, który może wpłynąć na powodzenie podjętych przez nią decyzji oraz możliwych strat, jakie mogą powstać w wyniku tej działalności. Właścicielka podkreśla, że przy wprowadzaniu nowego produktu na początku wielkość zamówienia jest mała, jednak po upływie pewnego czasu dokonuje korekty decydując o zwiększeniu lub pozostawieniu wielkości zamówienia na tym samym poziomie w zależności od popytu na dany produkt. Zmiany w tym obszarze są przy tym stosunkowo łatwe do wprowadzenia z uwagi na pełnię władzy właścicielki w przedsiębiorstwie i szybkość podejmowania decyzji bez potrzeby konsultowania ich ze współnikami lub akcjonariuszami firmy.

Drugim obszarem działalności, który został poddany badaniu pod kątem czynników wywołujących w nim zmiany był obszar strategii (**podstawowych kierunków działania**) przedsiębiorstwa. Właścicielka przy zakładaniu firmy w 1999 r. planowała, że będzie prowadziła małą firmę, we własnym lokalu, zajmującą się wyłącznie sprzedażą artykułów papierniczych. Nie sądziła jednak że oferta firmy zyska taką popularność, co pozwoli na rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi. Obecnie wzrost zainteresowania klientów ofertą skle-

pu doprowadził do dalszych planów rozwoju. W efekcie właścicielka rozważa w przyszłości rozbudowę powierzchni swojej firmy. Respondentka podkreśliła jednak, iż są to plany na daleką przyszłość. W jej opinii kluczową kwestią staje się obecnie projektowanie i optymalne wykorzystanie ograniczonej powierzchni sprzedażowej, ponieważ obecnie nie można dokonać radykalnych zmian w aranżacji wnętrza. Zmiany ustawienia i ekspozycji towarów będą możliwe jedynie po istotnym rozszerzaniu oferowanego asortymentu.

Ostatnim obszarem poddanym szczegółowej analizie były **zmiany w strukturze organizacji**. Firma od wielu lat działała w sposób tradycyjny, jako przedsiębiorstwo jednoosobowe, w którym rolę kierownika pełnił właściciel, a działalnością operacyjną zajmował się jeden pracownik. Po upływie pewnego czasu gdy działalność sklepu rozszerzyła się, został zatrudniony na stałe nowy pracownik. Od kilku lat w okresie letnim, podczas zwiększonej sprzedaży artykułów papierniczych i podręczników spowodowanej rozpoczęciem się nowego roku szkolnego, zatrudniany jest dodatkowy pracownik. Właścicielka podkreśla, że była to bardzo dobra i trafna decyzja, ponieważ często w tym okresie są bardzo długie kolejki, co powoduje znudzenie potencjalnego klienta oraz jego rezygnację. Nowy pracownik w zamysle miał przyspieszyć czas obsługiwanie klientów.

W ostatniej części wywiadu poproszono respondentkę o podsumowanie, które z czynników w największym stopniu wpływają na zmiany zachodzące w firmie. Wyniki przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Wpływ zewnętrznych i wewnętrznych czynników na zmiany zachodzące w badanej firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadu z właścicielką firmy.

Zdaniem respondentki największy wpływ na zmiany zachodzące w badanym przedsiębiorstwie **posiada mikrootoczenie**. Oddziałuje ono przede wszystkim na zmiany w obszarze asortymentu, a kluczową determinantą są tu klienci generujący popyt na określone towary i usługi. Element ten w kluczowy sposób wpływa na podejmowanie zmian w sferze asortymentu firmy. W nieco mniejszym stopniu zmiany są determinowane przez **środowisko wewnętrzne**, które

wpływa przede wszystkim na rozwiązania w sferze organizacji i struktury organizacyjnej. Zdaniem właścicielki firmy w najmniejszym zakresie podejmowane są obecnie zmiany strategiczne, na które pewien wpływ generuje **makrootoczenie**. Ponieważ firma działa na rynku lokalnym, a zmiany podstawowych kierunków działania nie są obecnie przewidywane respondentka stwierdziła, iż makrootoczenie w najmniejszym stopniu wpływa na działalność badanego podmiotu gospodarczego.

5. Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła na wyciągnięcie pewnych wniosków poznawczych dotyczących badanego podmiotu. Kluczowymi barierami strategicznych zmian w firmie jest obecnie brak miejsca i funduszy na rozbudowę powierzchni sklepu. Analizowana firma wprowadza jednak na bieżąco zmiany w sferze asortymentu oraz organizacji. Jest to związane z jakościową specyfiką małych i średnich przedsiębiorstw, które posiadają wiele atutów pozwalających im skutecznie konkurować z dużymi firmami i sprawnie utrzymywać się na rynku. Najważniejsze z nich to szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, zorientowanie działalności na konsumenta i dobra znajomość nabywców. Duże znaczenie posiada także elastyczna oferta towarowa charakteryzująca się na ogół niższymi cenami dostępnymi dla segmentów rynku i odbiorców o niskich dochodach i mniejszych wymaganiach jakościowych. Ważny staje się też łatwiejszy i szybszy przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Wszystkie te cechy zaobserwowano w badanej firmie, a ich znaczenie w procesie wdrażania zmian zostały przez respondentkę ocenione na istotnym poziomie.

Zmiany zachodzące w badanej firmie nie doprowadzają do oporu pracowników przed nowym i nieznanym. Innowacje (głównie organizacyjne i produktowe) nie są tu aż tak znaczące i radykalne, ale istnieje możliwość ich wprowadzenia w bardzo krótkim czasie. Wynika to z tego, że środowisko wewnętrzne firmy sprzyja wdrażaniu zmian w małym przedsiębiorstwie. Źródłem niepewności jest tu środowisko zewnętrzne, które w dynamiczny sposób generuje określone potrzeby rynkowe oraz stwarza pozytywne lub negatywne warunki funkcjonowania. Zdaniem respondentki te czynniki są właśnie kluczowymi determinantami zmian w badanej firmie i na nich opiera się większość modyfikacji analizowanego systemu organizacyjnego.

Bibliografia

1. **Adamik A., Matejun M.:** (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
2. **Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F.:** (2004), *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu*, AJG, Bydgoszcz.

3. **Gierszewska G., Romanowska M.:** (1994), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. **Hatch M.J.:** (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
5. **Jasiński Z.:** (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. **Korzeniowski L.:** (2011), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
7. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
8. **Lachiewicz S., Matejun M.:** (2012), *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
9. **Machaczka J.:** (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji, Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Kraków.
10. **Obłój K.:** (2001), *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. **Penc J.:** (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.

3 KAPITAŁ LUDZKI JAKO ŹRÓDŁO INNOWACJI MARKETINGOWEJ W SEKTORZE MMŚP

Joanna Tokar

Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Politechnika Śląska

1. Wprowadzenie

W miarę postępujących przemian w gospodarce światowej podejście do interpretacji procesu innowacji zmienia się. Globalizacja i rozwój technologii informatycznych sprzyjają wyłonieniu się nowych typów innowacji, tj. innowacji organizacyjnych i marketingowych [Baruk 2010, s. 9]. Ta rzeczywistość wymusza nowe spojrzenie na przedsiębiorców sektora MMŚP¹, ich kompetencje i rolę w tworzeniu kapitału ludzkiego organizacji, rozumianego w tym artykule, jako siła napędowa innowacji. Celem niniejszej publikacji jest wyjaśnienie: czym jest kapitał ludzki, a także wykazanie związku kapitału ludzkiego ze zdolnością do kreowania innowacji w organizacjach sektora MMŚP. W artykule podjęto próbę przeanalizowania barier wzrostu innowacyjności w tym sektorze. Podjęta została również problematyka kapitału ludzkiego, którego słaba jakość wpływa na ograniczenie potencjału wewnętrznego organizacji. Szczególną uwagę zwrócono na innowacje marketingowe, gdyż jak wykazują zaprezentowane w artykule badania, stanowią one dopełnienie do tradycyjnego postrzegania innowacji przez przedsiębiorców. W artykule próbowano wykazać, że holistyczne spojrzenie na kapitał ludzki i innowacje marketingowe zwiększa efektywność działań innowacyjnych całej organizacji.

2. Kapitał ludzki jako źródło innowacji

Niektórzy specjaliści stosują pojęcie „kapitał intelektualny” wymiennie z „kapitałem ludzkim”, choć jak przyjmuje wielu teoretyków i badaczy problematyki zarządzania, kapitał ludzki jest jednym z elementów kapitału intelektualnego danej organizacji. Synonimiczne traktowanie tych pojęć może wynikać z faktu traktowania kapitału ludzkiego organizacji jako najbardziej istotnego

¹ MMŚP – mikro, małe, średnie przedsiębiorstwa.

elementu jej kapitału intelektualnego [Król 2006, s. 97]. Jeśli przyjmiemy, że kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach – ich wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, to z łatwością możemy wyciągnąć wniosek, że słaba jakość kapitału ludzkiego wpływa na ograniczenie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstw sektora MMSP. Jeśli do wewnętrznych czynników innowacyjności zaliczymy zasoby wiedzy zakumulowanej przez przedsiębiorstwo w okresie jego funkcjonowania na rynku to tak naprawdę, w dużym uproszczeniu można stwierdzić, że jej źródłem są: wiedza i umiejętności właścicieli firm oraz zatrudnionych w niej pracowników.

Już P.F. Drucker podkreślał, że „uczynienie z wiedzy prawdziwego zasobu [...] czyni nasze społeczeństwo pokapitalistycznym. Traktowanie wiedzy jako ważnego zasobu zmienia fundamentalnie strukturę społeczeństwa. Tworzy nowe siły społeczne i ekonomiczne. Tworzy nową politykę” [Drucker 1999, s. 42]. W ogólnym rozrachunku można zatem powiedzieć, że to wiedza staje się głównym źródłem bogactwa społecznego [Gardawski 2009, s. 56] oraz, że wiedza staje się głównym źródłem produktywności [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009, s. 13]. Patrząc przez pryzmat organizacji, wiedza to zbiór reguł, praw i ich systemów, które „komunikują” się poprzez przechowywanie i przetwarzanie informacji [Targowski 2005, s. 16-17]. Warto również podkreślić, iż wiedza nie jest statyczna [Hou Vat 2006, s. 283]. Obecnie wiedza postrzegana jest jako podstawowa wartość innowacyjnej organizacji. Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność stają się dla organizacji istotnymi czynnikami konkurencyjności [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 7]. To pracownicy stają się nośnikami najcenniejszych zasobów wiedzy organizacji, a ich praca coraz częściej polega na używaniu, przetwarzaniu i tworzeniu zasobów wiedzy. Pracownicy wiedzy tzw. druckerowscy knowledge workers, stanowią od lat 50. XX wieku rosnącą proporcję ogółu pracowników. Są to przede wszystkim ci pracownicy, którzy posiadają, wykorzystują i tworzą wartościową wiedzę [Nogalski, Surawski 2008, s. 118-119]. Można zatem powiedzieć, iż zmienia się zakres pracownika, który dzięki wiedzy staje się ekspertem kreującym wartość dla przedsiębiorstwa [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009, s. 14]. Ciekawie o potrzebie nowego spojrzenia na wiedzę i jej roli w procesach tworzenia innowacji pisze J. Baruk. Autor uważa, że jednym z warunków sukcesu gospodarczego jest strategiczne podejście do tworzenia (pozyskiwania) wiedzy i wykorzystywania jej w procesach innowacyjnych, traktowanych jako podstawowy czynnik rozwoju i wzrostu konkurencyjności. Uważa również, że nowe wyzwania przed jakimi stoją przedsiębiorcy oparte są na paradygmacie współtworzenia wartości poprzez innowacje, których podstawowym źródłem jest wiedza pracowników i klientów [Baruk 2011, s. 113-114].

Obserwując zjawiska jakie zachodzą chociażby w edukacji menedżerskiej, można zauważyć, że na początku lat 90. częściej posługiwano się sformulowaniem „umiejętności menedżerskie” a nie „kompetencje menedżerskie” jak ma to miejsce obecnie. Istnieje niespójność definicji „umiejętności” i „kompetencji”, która wynika m.in. z faktu, że nauki o zarządzaniu mają charakter interdyscypli-

narny, a także, że umiejętności przez wielu autorów postrzegane są jako kluczowa składowa kompetencji. Większość autorów jest zdania, że „kompetencje” są pojęciem szerszym niż „umiejętności” (tego zdania nie podziela m.in. E. Priena, M. Argyle), a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego aby, pracownik był kompetentny. Kompetentny pracownik dzięki swej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. Kompetencje są zdolnościami wykorzystywania wiedzy i umiejętności. Stąd wszystkie umiejętności mogą być kompetencjami, gdy są skutecznie wykorzystywane. Dlatego mimo, iż jeszcze na początku lat 90. posługiwano się pojęciem „umiejętności”, dziś w praktyce pojęcie to zostało zastąpione przez „kompetencje”, które rozumiane są tu jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 9-18]. Kompetencje są odzwierciedleniem zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości i nabytej wiedzy. Ich przejawem są zachowania, które jedni opanowują lepiej niż inni i w określonych sytuacjach działają sprawniej [Kanarski 2005, s. 149]. Również L.R. Bittel zauważa, że kompetencja dotyczy zdolności do wykorzystania danej umiejętności [Bittel 1998, s. 270].

Jeżeli za J. Pencem przyjmiemy, że podstawowym warunkiem wszelkiej skuteczności są odpowiednie kompetencje [Penc 2000, s. 176], wówczas kolejnym krokiem powinno być określenie w jaki sposób najefektywniej pozyskiwać wiedzę, oraz kształtować stosowne umiejętności i postawy, które będą sprzyjały kreowaniu innowacji. Tym bardziej, że jak podkreślają teoretycy i praktycy zarządzania, współcześnie mamy do czynienia z zarządzaniem opartym na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą. Ta ciągłość zmian wymusza na kadrze zarządzającej coraz to bardziej elastyczne postawy, przystosowania się do rosnących wymagań rynku. Permanentne uczenie się jest koniecznością w obliczu wysokiego poziomu niepewności w otoczeniu, ciągłej jego zmiany i wysokiego ryzyka [Czapla 2004, s. 154]. Przedsiębiorcy, którzy chcą sprostać współczesnym wyzwaniom muszą szybko i skutecznie rozwijać swoje kompetencje, a co wydaje się najważniejsze – czynić to bezustannie. Odpowiednia jakość kapitału ludzkiego MMŚP umożliwi nie tylko wstępny proces zapoczątkowania innowacji, ale sprzyja jego implementacji na każdym etapie. Odpowiednie przygotowanie i kompetencje przedsiębiorców mają fundamentalne znaczenie, zważywszy na fakt, że sam proces innowacyjny jest wielofazowy, skomplikowany i wymaga od przedsiębiorców i/lub kadry menedżerskiej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, którymi jak wykazują badania, nie dysponuje większość przedstawicieli biznesu [Łącka 2011, s. 219].

3. Bariery dla innowacji w sektorze MMŚP

Jako, że sektor małych i średnich firm na całym świecie pełni ważną rolę w rozwoju gospodarki i jej innowacyjności badacze Politechniki Śląskiej podjęli trud sprawdzenia świadomości potrzeby i gotowości do działań innowacyjnych właśnie przedsiębiorstw sektora MŚP. Do badań dołączono jeszcze grupy

mikro przedsiębiorców. Jak pokazują badania, stosunkowo mała innowacyjność polskich firm sektora MMŚP wynika z istnienia wielu barier i ograniczeń. Za ich występowanie odpowiadają wszyscy uczestnicy procesów innowacyjnych, tzn.: przedsiębiorcy, rząd, sektor nauki i badań, instytucje otoczenia biznesu i wsparcia innowacji oraz transferu technologii, a nawet użytkownicy innowacji [Łącka 2011, s. 212]. Ta stosunkowo niewielka aktywność w zakresie innowacji polskich MMŚP jest rezultatem różnego rodzaju zmiennych o charakterze ekonomicznym, barier rynkowych, ograniczeń związanych ze słabością strefy naukowej i badawczo-rozwojowej [Plaskacz, Plaskacz 2007, s. 36].

Jak pokazują najnowsze badania przedsiębiorcy w zdecydowanej większości są świadomi potencjalnych szans i możliwości oraz barier i zagrożeń tkwiących w ich otoczeniu ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz politycznym w wymiarze lokalnym, regionalnym oraz ogólnym. Ponad dwie trzecie, z grupy 300 przebadanych przedsiębiorców województwa śląskiego, deklaruje swoją koncentrację, na szeroko pojętym otoczeniu przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji biznesowych. Trzy z czterech najważniejszych czynników stanowiących bariery w rozwoju ich firm i wprowadzaniu innowacji znajdują się w otoczeniu makro oraz mezoekonomicznym (zbyt wysokie ryzyko, niepewność rynkowa – 32,7% wskazań, trudności w pozyskiwaniu środków finansowych ze źródeł zewnętrznych – 40,8% wskazań) oraz w makro i mezospołecznym i politycznym (uregulowania prawne, normy i przepisy, ograniczone zaufania do instytucji i partnerów biznesowych – 29,9%). W mikrootoczeniu badań wskazują trzy istotne bariery dla rozwoju innowacyjnego swoich firm – ograniczone własne środki finansowe na inwestycje (41,2%), brak wykwalifikowanego personelu (13,9% wskazań) oraz brak informacji na temat programów wspierających rozwój firm (18% wskazań) [Weryński 2012, s. 112-113].

Należy podkreślić fakt, że innowacja jest procesem celowym, kierowanym przez człowieka, co oznacza, że niezależnie czy mówimy o mikro przedsiębiorstwie, małej czy średniej organizacji, potrzebny jest odpowiedni człowiek na odpowiednim miejscu, aby innowacja mogła się rozwinąć. Dlatego nawet najbardziej kreatywny i dążący do innowacyjnych rozwiązań pracownik nic nie zmieni, jeżeli w organizacji nie będzie otwartości i gotowości do zmian [Doraczyńska 2012, s. 34]. Specjaliści zajmujący się problematyką innowacji w zarządzaniu wskazują pewne, szczególnie ważne aspekty struktury organizacyjnej, które będą tworzyły korzystne warunki dla innowacji. Przede wszystkim jest to kultura organizacyjna, która powinna sprzyjać kreatywności oraz aktywnie stwarzać możliwości do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Kultura organizacyjna może stać się skutecznym narzędziem zapewniającym odpowiednie zachowania i postawy pracowników, którzy wspierają kluczowe kompetencje firmy i decydują o powodzeniu lub porażce wdrażanej strategii firmy. Wspierające dla rozwoju innowacyjności są: niski poziom specjalizacji na płaszczyźnie stanowisk i pracy, płaskie hierarchie, decentralizacja organizacji. Prosta koordynacja oraz swoboda pracowników w samodecydowaniu sprzyjają poszukiwaniu oraz testowaniu nowych rozwiązań, jednak wymagają także odpowiedniego nastawienia przełożonych. Nawet duże nakłady finansowe poniesione na szkole-

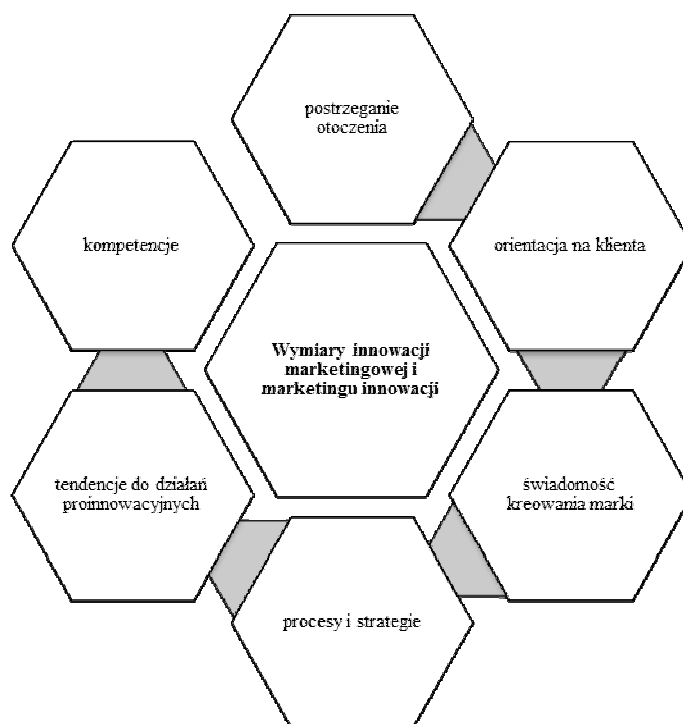
nia i rozwój innowacyjności wśród pracowników nie przyniosą oczekiwanego zwrotu, jeżeli pracownicy wyższego szczebla – menedżerowie, dyrektorzy i zarząd – nie będą przygotowani na nowatorskie pomysły. Kadra zarządzająca jest bowiem odpowiedzialna za wdrażanie i rozpowszechnianie innowacji w organizacji [Doraczyńska, 2012, s. 36]. Dlatego tym bardziej niepokoi fakt, że jak pokazują badania, często wskazuje się na niedostateczny poziom wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej firmami sektora MMŚP w kreowaniu działań innowacyjnych. To jedna z poważniejszych barier na drodze do innowacyjności – bariera świadomości i niedostatek szeroko pojętej wiedzy (ogólnej i specjalistycznej). Niestety braki kompetencyjne kadry zarządzającej mają często przełożenie na niską jakość całego kapitału ludzkiego organizacji. Brak wykorzystania potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich organizacji bardzo osłabia pozycję firmy. Dlatego generowanie i wdrażanie innowacji to proces wymagający inwestycji w kapitał ludzki.

4. Wymiary innowacji marketingowej i marketingu innowacji

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się trudną do przewidzenia zmiennością. Coraz częściej doświadczamy, jak trudne jest budowanie kultury zmiany, która ma zachęcać i stymulować pracowników organizacji do wprowadzania ciągłych ulepszeń, nie pozwalając na stabilizację. Taka właśnie organizacja ucząca się, czyli oparta na paradygmacie permanentnej zmiany, stwarza szansę nie tylko stałego rozwoju, lecz tworzy klimat otwartości na innowacje [Czarnecki 2011, s. 93-94]. Powszechnie znana jest opinia, że podstawą wszelkich zmian prowadzących do poprawy efektywności ekonomicznej są innowacje technologiczne, rozumiane jako innowacje produktowe i procesowe. Jednak współczesne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw wymagają również uwzględnienia innowacji organizacyjnych i marketingowych². Tylko takie podejście pozwala na identyfikację pełnego zakresu zmian zmierzających do poprawy wyników ekonomicznych firm, a także do akumulacji wiedzy [Baruk 2010, s. 9-10].

² Istnieje wiele podziałów innowacji. W terminologii unijnej wyróżniamy cztery zasadnicze rodzaje innowacyjności: **Innowacje produktowe** (product innovation) – to pojęcie oznacza wprowadzenie na rynek przez dane przedsiębiorstwo nowego produktu lub usługi lub znaczne ulepszenie oferowanych do tej pory produktów. Ulepszenie może dotyczyć charakterystyk technicznych, komponentów, materiałów, wbudowanego oprogramowania, bardziej przyjaznej obsługi dla użytkownika końcowego oraz innych cech funkcjonalnych. **Innowacje procesowe** (process innovation) – czyli wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych, znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw. **Innowacje organizacyjne** (organisational innovation) – co oznacza zastosowanie w przedsiębiorstwie nowej metody organizacji jego działalności biznesowej, nowej organizacji relacji zewnętrznych lub też nowej organizacji miejsc pracy. **Innowacje marketingowe** (marketing innovation) – przez co rozumiemy rozpoczęcie stosowania nowej metody marketingowej powodującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu na rynku, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym, wynikającej z nowej strategii marketingowej firmy [Podręcznik Oslo 2008, s. 48].

Szeroko zagadnieniem innowacji marketingowych i marketingu innowacji zajmuje się m.in. zespół badaczy Politechniki Śląskiej w ramach projektu pt. „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”³. W swych opracowaniach zwraca uwagę, iż celem innowacji marketingowej jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków bądź zmiana pozycji produktów danej firmy na dotychczasowym rynku, co ma służyć zwiększeniu wartości jej produkcji sprzedanej. Termin „marketing innowacji” rozumiany jest jako analiza marketingowych narzędzi zarządzania innowacją oraz zakres ich wykorzystania w celu wprowadzenia na rynek nowych lub istotnie ulepszonych, innowacyjnych produktów i usług. Marketing innowacji to również innowacje w marketingu, nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań oraz kanałów sprzedaży i komunikacji [Dolińska-Weryńska 2012, s. 50].



Rys. 1. Sześć wymiarów innowacji marketingowej i marketingu innowacji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o [Piekacz 2012, s. 201-211].

W ramach projektu opracowano Matrycę Potrzeb Marketingowych (MPM). Jest to narzędzie, które umożliwia indywidualne oszacowanie pozycji firmy w wymiarze innowacyjności i służy autodiagnozie przedsiębiorców sektora MMSP. Narzędzie to bada potrzeby marketingowe przedsiębiorstw pod wzglę-

³ Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

dem ich gotowości do podejmowania działań rozwojowych w duchu innowacyjności w sześciu wymiarach: postrzeganie otoczenia, orientacja na klienta, świadomość kreowania marki, procesy i strategie, tendencje do działań proinnowacyjnych i kompetencje [Piekacz 2012, s. 210-211]. Wymiary te zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Narzędzie (MPM) wielokrotnie poddawano weryfikacji w postaci pilotażu, również na etapie testowania przeprowadzono szereg badań fokusowych na grupach przedsiębiorców sektora MMŚP, wykładowców, doktorantów jak i studentów. Mając na uwadze, że dzięki badaniom jakościowym można modyfikować i dostosowywać się do oczekiwań ludzi, głównym celem takich wywiadów zogniskowanych było poznanie opinii, odczuć i skojarzeń użytkowników i odbiorców produktu, wywołanych przez testowane narzędzie – Matrycę Potrzeb Marketingowych (MPM). Takie rozmowy umożliwiły badaczom diagnozę stanu wiedzy respondentów na temat innowacyjności w sektorze MMŚP. Z rozmów z praktykami zarządzania o innowacjach wdrażanych w ich firmach, wynika, że organizacje wciąż kładą głównie nacisk na zmiany produktowe lub technologiczne. Rzadziej z pojęciem innowacji łączono potrzeby zmian w obszarze kapitału ludzkiego, rozwoju kadry menedżerskiej czy wzmacniania kultury organizacyjnej. Zauważalna jest tendencja, że przedsiębiorcy, którzy uczestniczyli w fokusach traktują kapitał finansowy i technologiczny jako klucz do sukcesu rynkowego. Stosunkowo rzadko zwracają uwagę na rolę kompetencji kadry zarządzającej i pracowników firmy. Z uwagi na fakt, że takie opinie znajdują również swoje poparcie w literaturze przedmiotu i innych raportach z badań o podobnej problematyce⁴ w niniejszym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na kapitał ludzki sektora MMŚP, który stanowi o sile i słabości organizacji również w kontekście wprowadzania innowacji.

5. Podsumowanie

Współczesne zarządzanie koncentruje się wokół pracy zespołowej i potrzeby ciągłego uczenia się. Nowa rzeczywistość wymaga, aby zarządzający byli trenerami, menedżerami procesów, kierownikami zespołów ludzkich, wizjonerskimi przywódcami i przedsiębiorcami. Muszą oni pielęgnować złożony zestaw technicznych, funkcjonalnych i społeczno-kulturowych umiejętności. Wszystko to po to, aby mogli oni sprostać nowemu paradygmatowi, który zwiększył ich odpowiedzialność, zmienił rodzaje ryzyka i osłabił ich kontrolę przez spłaszczenie hierarchii. Spośród wielu zadań jakim muszą sprostać współcześni zarządzający sektora MMŚP należy podkreślić fakt, że muszą oni być łącznikami integrującymi granice wiedzy, oraz być promotorami uczenia się [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 16-17]. W obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest pozyskanie i utrzymanie sprawnej kadry zarządzającej, która będzie zdolna

⁴ Przykładowo: zaprezentowane przez M. Matejun i A. Więckowską wyniki badań wskazują, iż mikro i małe firmy poddane analizie prowadzą działalność innowacyjną na niewielką skalę i w ograniczonym jakościowo zakresie [Matejun, Więckowska 2012, s. 76-84].

do myślenia i działania proinnowacyjnego. Należy podkreślić, że innowacyjność wymaga nowych idei, czyli musi być poprzedzona twórczością a twórczy liderzy wzmacniają twórczość podwładnych wykorzystując swoją wyobraźnię do nowego ukierunkowania ludzi oraz budując kulturę organizacyjną sprzyjającą twórczości [Bratnicka 2011, s. 129].

Obecnie przedsiębiorcy, którzy do tej pory koncentrowali się przede wszystkim na aktywach materialnych, muszą zdobywać informacje na temat gospodarki opartej na wiedzy oraz jej podstawowego zasobu – kapitału ludzkiego. W przyszłości to ich umiejętności zarządzania aktywami niematerialnymi będą stanowić o sukcesie organizacji.

Reasumując, na przedsiębiorcach spoczywa odpowiedzialność za jakość kapitału ludzkiego a co za tym idzie za innowację. Dlatego tak ważne jest uważne spojrzenie na kapitał ludzki i jego rolę w procesach tworzenia innowacji, zwłaszcza w kontekście poszukiwania skutecznych sposobów rozwoju organizacji.

Bibliografia

1. **Baruk J.:** (2010), *Podatność obywateli Unii Europejskiej na innowacje*, „Organizacja i kierowanie”, nr 5 (143), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
2. **Baruk J.:** (2011), *Wiedza w procesach tworzenia innowacji*, „Organizacja i kierowanie”, nr 4 (147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
3. **Bittel L.R.:** (1998), *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa – Londyn.
4. **Bratnicka K.:** (2011), *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*, „Organizacja i kierowanie”, nr 4 (147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
5. **Czapla A.:** (2004), *Wdrażanie procesów zarządzania wiedzą w kontekście efektywnego przywództwa*, [w:] Bańka W. (red.), *Wymiary przywództwa w organizacji w XXI w.*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock.
6. **Czarnecki P.:** (2011), *Zarządzanie permanentną zmianą jako metoda doskonalenia organizacji w warunkach wyzwań rynkowych*, „Organizacja i kierowanie”, nr 4 (147), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
7. **Dolińska-Weryńska D.:** (2012), *Marka*, [w:] Weryński P. (red.), *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu u konstrukcja narzędzia*, Difin, Warszawa.
8. **Doraczyńska N.:** (2012), *Otwarcie na zmiany*, „Personel i zarządzanie”, nr 8/269.
9. **Drucker P.F.:** (1999), *Spoteczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. **Gardawski J.:** (2009), *Świat pracy a fordyzm i postfordyzm*, [w:] Gardawski J. (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Scholar, Warszawa.
11. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2002), *Systemy zarządzania wiedzą podstawą dla kreowania organizacji inteligentnej*, [w:] Piotrowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

12. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2008), *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.): *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
13. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A.:** (2009), *Wańtuchowicz M., Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
14. **Kanarski L.:** (2005), *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
15. **Król H.:** (2006), *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
16. **Łącka I.:** (2011), *Bariery wzrostu innowacyjności MSP w Polsce w świetle badań ich zachowań strategicznych i jakości kapitału ludzkiego*, „Organizacja i kierowanie”, nr 3 (146), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
17. **Matejun M., Więckowska A.:** (2012), *Zakres i uwarunkowania zarządzania innowacjami w mikro i małych przedsiębiorstwach regionu łódzkiego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
18. **Nogalski B., Surawski B.:** (2008), *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
19. **Penc J.:** (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
20. **Piekacz A.:** (2012), *Opis produktu finalnego*, [w:] Weryński P. (red.), *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu u konstrukcja narzędzia*, Difin, Warszawa.
21. **Plaskacz Ż., Plaskacz W.:** (2007), *Wybrane problemy innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Cisek M., Domańska-Szaruga B. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.
22. **Rakowska A., Sitko-Lutek A.:** (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. OECD (2008), Eurostat, Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wyd. trzecie, Min. Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, Warszawa.
24. **Targowski A.S.:** (2005), *The Taxonomy of Information Societies*, [w:] Chen Y. (red.), *Global Information Society. Operating Information Systems in a Dynamic Global Business Environment*, Idea Group Publishing, Hershey, London.
25. **Weryński P.:** (2012), *Otoczenie*, [w:] Weryński P. (red.), *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu u konstrukcja narzędzia*, Difin, Warszawa.
26. **Hou Vat K.:** (2006), *Building Virtual Communities Through a De-Marginalized View of Knowledge Networking*, [w:] Rahman H. (red.), *Empowering Marginal Communities with Information Networking*, Idea Group Publishing, Hershey – London – Melbourne – Singapore.

4 INNOWACYJNE ZARZĄDZANIE JAKO ELEMENT UZYSKIWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

*Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa w swojej strategii muszą zakładać przełamanie granic obecnej konkurencji i zachwycić klientów tym, że potrafią wprowadzać innowacje [Hamel, Prahalad, 1995, s. 205]. W obecnym czasie, gdy otoczenie jest zmienne warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstw jest ciągle wprowadzanie innowacji. Innowacje pozwalają przedsiębiorstwom odpowiedzieć na potrzeby klientów, a to w konsekwencji zapewnia im zysk i przetrwanie. Wprowadzanie innowacji technologicznych i produktowych jest już nie wystarczające, dlatego kierownicy przedsiębiorstw powinni w coraz większym stopniu zwracać uwagę na innowacje w sferze zarządzania.

W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest wskazanie istoty oraz źródeł innowacji, jak również dokonanie charakterystyki innowacyjnego zarządzania, które jest elementem pozwalającym stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną.

Część empiryczną będą stanowiły badania, które zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pozwolą odpowiedzieć na pytanie czy w małych i średnich przedsiębiorstwach wykorzystuje się innowacyjne zarządzania oraz w jakim stopniu? Wartość dodaną niniejszego opracowania będą stanowiły zalecenia dla małych i średnich przedsiębiorstw dotyczące wykorzystania innowacyjnego zarządzania w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

2. Istota i źródła innowacji

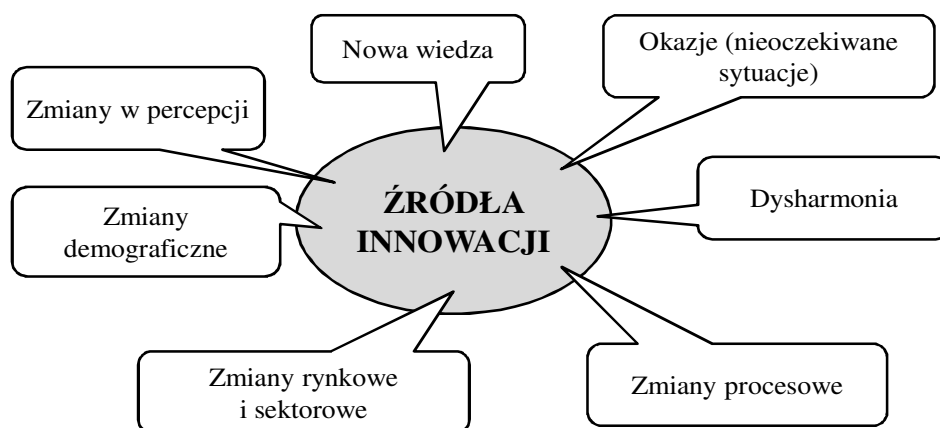
Tworzenie innowacji jest zawiłym i trudnym procesem. Większość ludzi docenia go tylko wtedy, gdy widoczne są efekty wdrażania innowacji. Rozpatru-

jąc problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę na ścieranie się dwóch poglądów. Pierwszy mówiący o tym, że gdy nadchodzi recesja kierownicy dochodzą do wniosku, że nowatorskie pomysły nie są warte włożonego w nie wysiłku. Konkluzją jest stwierdzenie, że może innowacje nie mają, aż tak dużego znaczenia i lepiej skupić się na tym co stare, sprawdzone i wypróbowane. Tak twierdzą osoby, które boją się wprowadzania zmian, a samo tworzenie innowacji należy uznać za trudny i długotrwały proces. Drugi pogląd mówi, że innowacje to szczepionka przeciw spadkowym trendom w gospodarce, to eliksir przywracający organizacjom zdolność wzrostu [Rigby 2009]. I w takim ujęciu innowacje będą należały do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów, modyfikowania procesów wytwórczych organizacja nie jest w stanie przetrwać.

Termin innowacje jest bardzo szeroko rozumiany. Odnosi się on do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych, lepszych, bardziej postępowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego, czy społecznego, a skończywszy na nowych prądach myślowych i kulturalnych. Potocznie innowacja oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań. Kojarzy się więc ze zmianą i to przeważnie na lepsze [Janasz 2011, s. 11].

Wiele przedsiębiorstw boi się innowacji bo wymuszają one aktywności działania. Wprowadzanie innowacji zawsze związane jest z ryzykiem. Kierownictwo często nie ma zaufania do zmiany ról i procesów nawet jeśli prowadzą one do sukcesu. Sensem innowacji jest osiągnięcie unikatowego indywidualnego i kolektywnego uruchomienia wyobraźni, która nie może być ani przewidywana, ani powielana [Inspiring 2002, s. 39].

Rozpatrując problematykę dotyczącą innowacji warto zwrócić uwagę, że innowacje rzadko kiedy wypływają z natchnienia lecz wymagają one szczegółowej analizy źródeł, które zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Źródła innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker, 2002, s. 95-100].

Pierwsze i uważane za najprostsze źródło innowacji to nieoczekiwane okazyje. W tym ujęciu innowacja oznacza analizę okazji, których poszukiwanie należy przeprowadzać w sposób regularny. Poszukiwaniu okazji towarzyszy skupienie uwagi na niecodziennych wydarzeniach, które mogą prowadzić zarówno do sukcesu, jak i do porażki. Okazji natomiast należy szukać zarówno w nieoczekiwanych powodzeniach, jak i niepowodzeniach. Niewiele jest jednak przedsiębiorstw, które są bystre, sprytnie, które wiedzą co robić z pojawiającymi się okazjami, nie ma również przedsiębiorstw wystarczająco pomysłowych, które potrafią czerpać siłę do wykorzystywania okazji [Wolpert, HBR, s. 80-81].

Kolejnym źródłem innowacji jest dysharmonia. Brak harmonii, niezgodność elementów układu, brak współdziałania pomiędzy nimi powinno dać sygnał kierownictwu, że konieczne jest wprowadzenie zmian w tym obszarze i uporządkowanie wewnętrznej organizacji.

W przedsiębiorstwie często zdarza się, że kierownictwo skupione jest na bieżących problemach i często nie dostrzega konieczności wprowadzania zmian w istniejących procesach. Często kierownicy dostosowują się do zaistniałej sytuacji, do tego co jest nie dokonując zmian w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Podejście procesowe jako źródło innowacji wiąże się z koncepcją doskonalenia procesów (*business proces reengineering*), która to koncepcja zdobyła dużą popularność w latach dziewięćdziesiątych. Orientacja procesowa ukierunkowana jest na procesy zachodzące wewnątrz organizacji i dotyczy zarówno procesów materialnych (wytwórczych), jak i procesów niematerialnych (informacyjnych) [Nowosielski].

Zmiany sektorowe, rynkowe i demograficzne to kolejne źródła innowacji. Otoczenie rynkowe idąc za definicjami książkowymi to wszystkie zjawiska i procesy, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niestety rzadko, kiedy mamy możliwość ich kształtowania i to raczej one decydują o kształcie naszego przedsiębiorstwa. Dlatego niezmiernie ważnym jest poznanie otoczenia rynkowego oraz wykorzystanie możliwości w nim tkwiących dla swoich potrzeb, a nie bierne pozostawanie bezbronny. Warto w tym miejscu nadmienić, że nie wystarczy ogólne pojęcie o rynku oraz o tym, co się dzieje dookoła lub własne wyobrażenie na ten temat. Nieznajomość otoczenia rynkowego można porównać do jazdy samochodem z zawiązanymi oczami. Mianowicie pojedziemy do przodu, ale nie wiemy, co mamy obok siebie, gdzie jesteśmy i w którym momencie się rozbijemy. W celu sprawnego i bezpiecznego prowadzenia przedsiębiorstwa wiedza nasza na temat rynku musi być szczegółowa, kompletna i poparta wiarygodnymi danymi empirycznymi. Sektor natomiast stanowi element otoczenia, każdej organizacji, jego czynniki tworzą warunki do dalszego działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Czynniki makrootoczenia stanowią dla wszystkich firm działających w sektorze układ szans i zagrożeń. Dokonując analiz otoczenia rynkowego organizacje nie mogą zawęzić działań tylko do analiz sektorowych. Ze względu na fakt, że otoczenie jest szybkie i trudne do przewidzenia pojawiły się koncepcje mówiące o tym, że istotnym czynnikiem w osiąganiu sukcesu przez organizacje jest zaprzestanie konkurowania z sobą tylko wejście na nowe rynki (strategia błękitnego oceanu) lub ana-

liza peryferii sektora, gdyż tam często może pojawić się niebezpieczeństwo (koncepcja wizji peryferycznej). Zmiany demograficzne natomiast mają wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Analiza zmian demograficznych, tak jak i rynkowych tworzy zarówno szanse, jak i zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw.

Kolejne źródło innowacji to zmiany w percepcji, czyli zmiany w ostrzeganiu otoczenia i zjawisk w nim występujących. I tak np.: w przenośni można stwierdzić, że „szkło jest połową pełnego” lub „szkło jest połową pustego”, są to opisy tego samego zjawiska, ale mają różne znaczenia. Według P. Druckera zmiany w percepcji kierowników postrzegania szkła otwiera wielkie horyzonty dla innowacji. Zmiana w percepcji nie zmienia faktów i nie zmienia ich znaczenia.

Kolejnym i zarazem ostatnim omówionym w tym opracowaniu źródłem innowacji jest osadzenie ich w nowej wiedzy, która może być naukowa, techniczna oraz społeczna. Wiedza ta może być ciągle pogłębiana. Taka wiedza jest supergwiazdą dla przedsiębiorczości i to ona daje rozgłos oraz pieniądze przedsiębiorstwu. Wiedza, która może być wykorzystywana do wdrażania innowacji bywa wybuchowa, kapryśna i trudna do wprowadzenia, taką wiedzą trudno się zarządza. Innowacje oparte na nowej wiedzy wyróżniają się od innych [Drucker 2002, s. 95-100].

Kluczową cechą wprowadzania innowacji jest jego historycznie ukształtowana kultura i nagromadzony zasób wiedzy oraz doświadczeń, co powoduje unikalny charakter poszczególnych systemów innowacyjnych. Systemy innowacyjne, które dystrybuują wiedzę muszą być otwarte na wpływy i wiedzę z innych systemów oraz interakcje z nimi [Wojnicka]

Dokonując analizy powyższych źródeł innowacji można stwierdzić, że umiejętne wykorzystanie wskazanych źródeł wymaga innowacyjnego zarządzania, które jest niczym innym jak wprowadzeniem zmian w sferze reguł i procesów zarządzania. Zmiany o których mowa mogą zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu. Jeśli innowacje mają przynieść organizacji sukces należy wprowadzać je w sposób systematyczny. Systematyczna innowacja zawiera się w przemyślanych decyzjach, analizach obszarów zmian oraz z poszukiwania okazji, tak aby te mogły być punktem wyjścia dla ekonomicznych i społecznych innowacji [Drucker 1992, s. 274].

3. Innowacyjne zarządzanie – nowe zasady zarządzania

Dla wielu przedsiębiorstw innowacyjne zarządzanie jest sekretnym procesem, inwestycją, która jest nieregularna, niepewna i może rozczarować. Jest to czas dla nowego, większego otwartego podejścia [Wolpert 2002, s. 77].

Zarządzanie innowacyjne stanowi mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałe działania proinnowacyjne, ułatwiającą szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku, a zarazem realizację obranej strategii [Penc 1999, s. 79].

Innowacje w sferze zarządzania można zdefiniować jako odejście od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania [Hamel 2006, s. 58] bądź inaczej

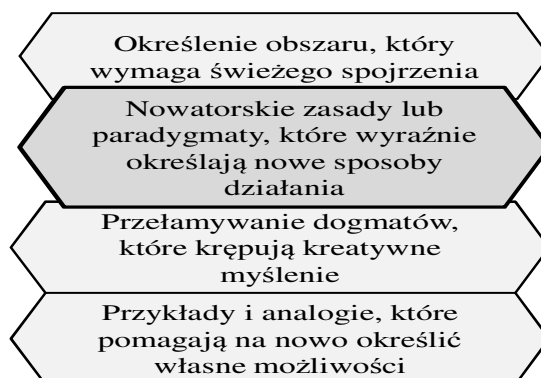
można powiedzieć, że innowacyjne zarządzanie oznacza nowy sposób zarządzania i sprawia, że kierownicy zmieniają zasady swojego postępowania we wszystkich obszarach swego działania. Sfery działań kierowników, w których mogą wdrażać innowacyjne zarządzanie zostały zobrazowane na rys. 2.



Rys. 2. Źródła innowacji
Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy obszarów innowacyjnego zarządzania można stwierdzić, że widocznych jest 11 obszarów, w których mogą być wprowadzane zmiany. Wśród zasad innowacyjnego zarządzania w wymienionych obszarach można wymienić: planowanie – budowanie nowej organizacji od podstaw, motywowanie – aktywność każdego pracownika w organizacji, kontrolowanie – nauka zapominania i wykorzystywanie indywidualistów, zasoby – pasja pracowników warunkiem powodzenia innowacji, wiedza – wykorzystywanie wiedzy we wszystkich obszarach działania, właściwe jej pozyskiwanie, wykorzystywanie, przechowywanie i przekazywanie, podejmowanie decyzji – podejmować decyzje grupowe, konsultować i rozważać wszystkie zgłoszone warianty, przewodzenie – menadżerowie w rolach przywódców, zarządzanie zasobami ludzkimi – określić formy zatrudnienia, dbać o podnoszenie kwalifikacji, wykorzystywać potencjał ludzki na wszystkich szczeblach zarządzania (wykorzystywać informacje pochodzące od pracowników pierwszej linii), organizowanie – zanikanie ogniw pośrednich, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, zarządzanie informacją – wspomagać systemy informacyjne informatycznymi, rozpoznawanie i rozwijanie talentów – doskonałość poprzez wykorzystanie talentów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że w dużych przedsiębiorstwach szansą na wdrożenie innowacyjnego zarządzania jest przeprojektowanie procesów, które określają styl zarządzania. Założenie konkurencyjności podkreśla wzrost znaczenia wewnętrznych systemów organizacyjnych, które stanowią spoiwo dla organizacji sieciowych [Kasiewicz 2004, s. 215]. Jeśli chodzi natomiast o małe przedsiębiorstwa to one są bardziej elastyczne i wdrożenie innowacji w sferze zarządzania jest zależne od właściciela (przedsiębiorcy).

Niemniej jednak w obu przypadkach, aby zostać innowatorem w sferze zarządzania należy dokonać analizy stylu zarządzania, który obecnie jest w przedsiębiorstwie wykorzystywany, a następnie należy dokonać oceny słabych ogniw, czyli tych obszarów, które wymagają zmiany. Zadanie to jest bardzo trudne bo najtrudniej ocenić jest siebie, rzadko kiedy kierownicy, czy właściciele potrafią ocenić swój styl zarządzania jako nieskuteczny i nieefektywny. Drugi problem jaki się pojawia to brak metodologii dotyczącej wdrażania innowacyjnego zarządzania. G. Hamel wskazuje składniki innowacji w zarządzaniu (rys. 3), które pomagają w systematycznym procesie tworzenia przełomowych innowacji w zarządzaniu.



Rys. 3. Składniki innowacji w sferze zarządzania

Źródło: [Hamel 2006, s. 59].

Jak przedstawiono na rysunku 3 określenie obszaru wymagającego wprowadzenia zmian jest punktem wyjścia do innowacyjnego zarządzania. Nowe zasady, nowy sposób myślenia, mądrość zapożyczona od innych powodują, że organizacja staje się kreatywna, potęgują możliwość wdrażania innowacji. Niemniej jednak problemem w organizacjach nie jest poznanie nowych, innowacyjnych pomysłów, ale odejście od starych zasad postępowania [Peters 1997, s. 273-279]. Innowacje w sferze zarządzania pomimo, że stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw napotykać bariery, ponieważ burzą dotychczasowy uznawany przez pracowników porządek i stan rzeczy, narusza harmonię, która jest w organizacji. Dlatego stosunek i chęć do wprowadzania innowacji w sferze zarządzania zależy od subiektywnego widzenia przez człowieka swojej własnej sytuacji, posiadanej wiedzy, doświadczenia, wyobraźni, a także zgodności wcześniejszych oczekiwań z osiągnięciami [Penc 1999, s. 80-81].

Zdolność organizacji do wdrażania innowacyjnego zarządzania sprzyja powstaniu w przedsiębiorstwie kultury zorientowanej na innowacje. Kultura ta ukierunkowana jest na nowe idee i pomysły, zachęca pracowników do wspólnego opracowywania nowych rozwiązań, do podejmowania ryzyka, jak również na zdolności do wprowadzania zmian. Organizacja której kultura zorientowana

jest na innowacje skupia się na efektach, stwarza nowe możliwości w różnych obszarach działań, a kierownicy są ukierunkowani na popieranie nowości, motywowanie załogi do innowacji i starają się przeciwdziałać pojawiającym się barierom wprowadzania innowacji [Canen 2002, s. 73-75].

4. Innowacyjne zarządzanie w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badań

Dla zrealizowania celu artykułu badania zostały przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw działających w województwie małopolskim. Przebadane zostały 22 przedsiębiorstwa, z czego 54,5% to były mikro przedsiębiorstwa o zatrudnieniu do 10 osób, 27,3% stanowiły małe przedsiębiorstwa (zatrudnienie od 10-49) oraz 9,1% przedsiębiorstwa średnie. Badane przedsiębiorstwa działalność prowadzą w różnych branżach takich jak: gastronomia, sprzęt sportowy, ogrodnictwo, stolarka budowlana, księgowość, bankowość, fitness, restauracje, kantor wymiany walut, cukiernie, stomatologia, fryzjerstwo, zakład kosmetyczny, apteka, księgarnia. Wyżej wymienione branże nie wykazały korelacji z wprowadzanymi innowacjami w związku z powyższym przedsiębiorstwa zostały pogrupowane na handlowe, usługowe, produkcyjno-usługowe i tutaj też nie wystąpiły korelacje ze zdolnością do wdrażania innowacji. Ponieważ korelacje nie wystąpiły wyniki badań zbiorcze przedstawiono w tabeli 1. Do badań wykorzystany został kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta, proszono właścicieli badanych przedsiębiorstw, aby określili w jakim stopniu dane działania są podejmowane/wdrażane w przedsiębiorstwie, przy czym 1 oznacza, że nie są podejmowane/wdrażane wcale, 2 – nie są podejmowane/wdrażane, 3 – czasem są podejmowane/wdrażane, 4 są podejmowane/wdrażane, 5 są podejmowane/wdrażane bardzo często.

Tabela 1. Wdrażanie innowacyjnego zarządzania – wyniki badań w procentach

Innowacje	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Czy kierownictwo dostrzega źródła przewagi konkurencyjnej w:					
Nieoczekiwanych okazjach	13,6	13,6	31,8	22,7	18,2
Porządkowaniu wewnętrznym organizacji	4,5	9,1	18,2	45,5	22,7
Zmianach procesowych	9,10	13,6	27,3	36,4	18,2
Zmianach sektorowych i rynkowych	9,1	4,5	27,3	40,9	18,2
Zmianach demograficznych	18,2	18,2	40,9	22,7	0
Zmianach postrzegania i interpretowania zjawisk	4,5	18,2	45,5	22,7	13,6
Nowej wiedzy	0	0	9,10	36,4	50
Innowacyjne zarządzanie:					
Czy ulegają zmianie procedury i reguły	4,5	0	13,6	63,6	18,2
Czy zmienia się podejście do planowania	4,5	0	18,2	54,5	22,7
Czy przedsiębiorstwo jest zorientowane na klienta	0	0	9,1	27,3	54,5

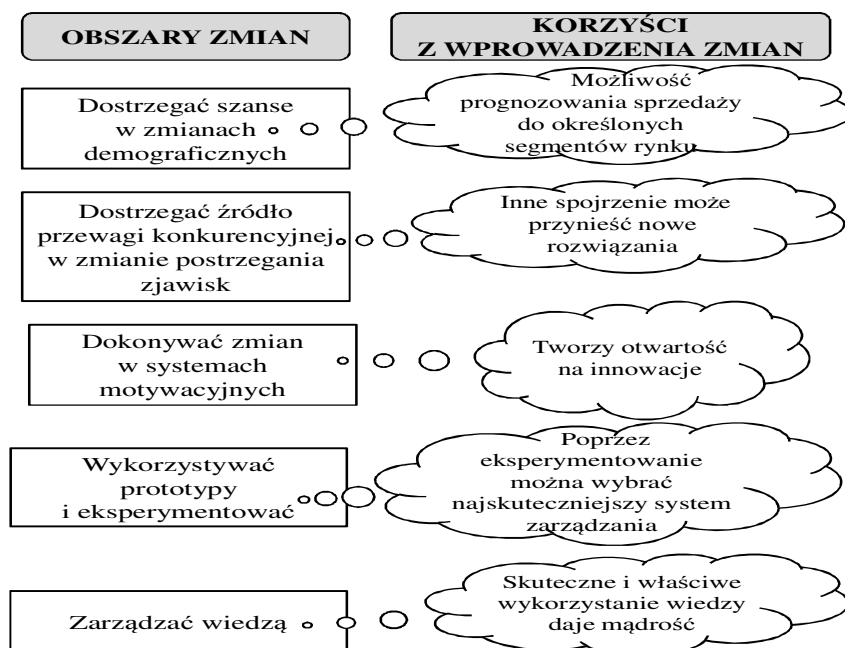
Czy budowane są relacje z klientami	0	0	13,6	9,1	77,3
Czy ulegają zmianie sposoby kierowania ludźmi	4,5	9,1	22,7	40,9	22,7
Czy ulegają zmianie systemy motywacyjne	4,5	9,1	50	31,8	4,5
Czy ulega zmianie sposób kontroli	4,5	18,2	50	18,2	9,1
Czy zmieniają się sposoby akumulowania i przydzielania zasobów?	4,5	13,6	50	22,7	9,1
Czy przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę?	0	0	27,3	22,7	50
Czy zmienia się sposób przechowywania wiedzy?	9,1	31,8	31,8	22,7	4,5
Czy zmienia się sposób wykorzystywania wiedzy?	9,1	9,1	31,8	31,8	18,2
Czy zmienia się sposób przekazywania wiedzy?	4,5	9,1	45,5	27,3	13,6
Czy określany jest zakres odpowiedzialności?	4,5	0	22,7	31,8	40,9
Czy delegowane są uprawnienia decyzyjne w dół?	18,2	4,5	18,2	45,5	13,6
Czy doświadczenie łączone jest z inwencją twórczą?	9,1	0	27,3	36,4	27,3
Czy wykorzystywane są małe próby?	9,1	13,6	59,1	4,5	13,6
Czy dokonuje się ocen pracowników?	0	13,6	31,8	22,7	31,8
Czy wykorzystuje się prototypy?	31,8	22,7	13,6	22,7	4,5
Czy eksperymentuje się?	18,2	13,6	31,8	22,7	13,6
Czy zmienia się sposób podejmowania decyzji?	9,1	18,2	27,3	31,8	9,1
Czy zmieniają się style przewodzenia?	13,6	27,3	40,9	13,6	4,5
Czy dostrzega się potrzebę szkoleń pracowników?	0	4,5	31,8	27,3	36,4
Czy dokonywane są zmiany w strukturze organizacyjnej?	18,2	18,2	40,9	9,1	22,7
Czy zmienia się postrzeganie wykorzystywania systemów informacyjnych?	4,5	4,5	31,8	36,4	27,3

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Poddając analizie dane przedstawione w tabeli 1 stwierdzić można, że innowacyjne zarządzanie w badanych przedsiębiorstwach nie jest widoczne we wszystkich obszarach. Również nie we wszystkich źródłach innowacji badane przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Nieoczekiwane okazje nie są jednoznacznie dostrzegane przez badane przedsiębiorstwa, blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw wskazało, że czasem dostrzegają nieoczekiwane okazje, natomiast 1/5 uznało, że dostrzega i 18%, że bardzo często dostrzega. Podobnie sytuacja wygląda w dostrzeganiu źródeł przewagi konkurencyjnej w zmianach procesowych, sektorowych i rynkowych. Badane przedsiębiorstwa nie dostrzegają źródeł przewagi konkurencyjnej w zmianach demograficznych i w postrzeganiu oraz interpretowaniu zjawisk. Połowa badanych przedsiębiorstw w bardzo dużym stopniu wykorzystuje nową wiedzę, natomiast 36,4% wykorzystuje wiedzę dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jeśli analizie zostanie poddany obszar zarządzania innowacyjnego to stwierdzić można, że najczęściej występują zmiany w: procedurach i regułach, planowaniu, w pozyskiwaniu wiedzy, w delegowaniu uprawnień decyzyjnych w dół oraz w dużym stopniu dostrzegana jest potrzeba wykorzystywania systemów informacyjnych wspomagających systemy zarządzania. O ile analizowane przedsiębiorstwa wykorzystują wiedzę, o tyle w niewłaściwy sposób nią zarządzają. W analizowanych przedsiębiorstwach w małym stopniu ulegają zmianie systemy

motywacyjne, kontroli, style przewodzenia. Również badane przedsiębiorstwa rzadko wykorzystują prototypy, eksperymentują oraz rzadko wykorzystują małe próby, jak również 40,9% badanych przedsiębiorstw uznało, że czasem dokonywane są zmiany w strukturze organizacyjnej. Rzadkie wprowadzanie zmian w strukturze organizacyjnej może być wynikiem tego, że 10 badanych przedsiębiorstw (45,5%) to mikro przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie jest do 10 osób. W2 takich przedsiębiorstwach struktura jest prosta i nie są możliwe zmiany do wprowadzania. Na podstawie przeprowadzonych analiz zostały stworzone zalecenia dla badanych przedsiębiorstw, które zobrazowano na rysunku 4.

W zobrazowanych na rysunku 4 zaleceniach zauważyć można, że małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu powinny dostrzegać możliwości jakie tkwią w zmianach demograficznych, postrzeganiu i interpretowaniu zjawisk niż czynią to do tej pory. Analiza zmian demograficznych pozwala na określenie docelowej grupy klientów, a nowe postrzeganie i interpretowanie zjawisk może w bardzo dużym stopniu pozytywnie wpłynąć na zarządzanie przedsiębiorstwem. Motywacja jako element zarządzania, polega na pobudzaniu zespołu do działania na rzecz sukcesu organizacji. Motywowanie polega również na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców. Poprzez systemy motywacyjne można pobudzić w pracownikach chęć do działania, jak również do kreatywności i innowacyjności.



Rys. 4. Zalecenia dla MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Podsumowanie

Uwarunkowania i ewolucja organizacji wymaga, aby kierownictwo wprowadzało zmiany. W strategii biznesowej nie wystarczy dostosowywać się do nowych regulacji prawnych, wprowadzać systemy informatyczne, zarządzać przez projekty, czy wdrażać nowe technologie. W celu efektywnego i skutecznego zarządzania należy wdrażać innowacje w sferze zarządzania, czyli należy wprowadzać zmiany w wewnętrznym działaniu firmy oraz w dostrzeganiu okazji w otoczeniu.

Przeprowadzone badania wskazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa w dużym stopniu wprowadzają zasady innowacyjnego zarządzania, przez co stają się konkurencyjne na rynku na którym działają. Niemniej jednak właściciele (kierownicy) w badanych przedsiębiorstwach powinni zwrócić większą uwagę na style przewodzenia i systemy motywacyjne. Wprowadzenie zmian w wybranych obszarach może wpłynąć na poprawę pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. **Canen A.G., Canen A.:** (2002), *Innovation management education for multicultural organizations: challenges and a role for logistics*, European Journal of Innovation Management, nr 2.
2. **Drucker P.F.:** (1992), *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
3. **Drucker P.F.:** (2002), *The Discipline of Innovation*, HBR August.
4. **Hamel G., Prahalad C.K.:** (1995), *Thinking Differently*, *Business Quarterly*.
5. *Inspiring Innovation*, Harvard Business Review, August 2002.
6. **Janasz W., Koziol-Nadolna K.:** (2011), *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. **Kasiewicz S., Możaryna H.:** (2004), *Teoria przedsiębiorstwa*, SGH, Warszawa.
8. Nowosielski, <http://procesy.ue.wroc.pl/uploads/pliki/procesy/wyklady/ZPRnowosielskiWYKLAD.pdf> – 28.02.2013.
9. **Penc J.:** (1999), *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa.
10. **Wolpert J.D.:** (2002), *Breaking Out of the Innovation Box*, HBR, August.

5 TRANSFER WIEDZY JAKO NARZĘDZIE WSPIERANIA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

*Tomasz Lipczyński
Katedra Inżynierii Zarządzania
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny*

1. Wprowadzenie

Problematyka transferu wiedzy ze świata nauki do gospodarki jest zagadnieniem dość nowym, jednakże przedsiębiorcy i uczeni, angażują w jego realizację coraz większe środki i formułują wobec niego znaczne oczekiwania i nadzieje.

Dynamiczne zmiany w gospodarce oraz szybki rozwój nauki wymagają od przedsiębiorstw ciągłego doskonalenia swoich produktów i usług. Wdrażanie innowacji nie jest już tylko szansą na rozwój, lecz koniecznością, by przetrwać i wyróżnić się na tle coraz silniejszej konkurencji. Firmy bez zaplecza badawczego, miały do tej pory niktę szansę na udoskonalanie procesów produkcyjnych.

Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w wielu przypadkach uzależnione jest od procesów innowacyjnych. O tworzeniu i rozprzestrzenianiu się innowacji decydują zasoby materialne i ludzkie niezbędne dla rozwoju nauki i techniki oraz rozwiązania prawno-instytucjonalne w kraju i regionie.

Szczególną rolę w kreowaniu i rozpowszechnianiu innowacji mogą tutaj odegrać małe i średnie przedsiębiorstwa [Głodek, Gołębiowski 2006, s. 5].

Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie można postrzegać jako proces wykorzystywania wiedzy dla przetworzenia jej w nowe produkty, usługi i technologie.

Innowacje są obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku.

Na wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań zyskują nie tylko firmy, ale również cała gospodarka. Małe i średnie przedsiębiorstwa chcą w ten sposób zwiększyć swoje szanse na rynku, jednak nie dysponują odpowiednim zapleczem technologicznym i personalnym. Dlatego coraz częściej poszukują gotowych do wdrożenia rozwiązań na uczelniach i w jednostkach naukowych.

Jednak znalezienie odpowiednich dla danej firmy technologii, wiąże się z trudnościami. W Polsce nie istnieje żaden scentralizowany system, który agregowałby projekty powstające na rodzimych uczelniach i pomógł dopasować je do potrzeb konkretnej firmy.

Dlatego dotarcie do rozwiązań, które zaspokoiłyby oczekiwania przedsiębiorców, jest utrudnione. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie są jednak bez szans, już teraz mogą skorzystać z usługi transferu wiedzy i technologii.

Dzięki wdrożeniu pozyskanych w ten sposób innowacji można m.in. zoptymalizować koszty działalności firmy, umocnić pozycję w danej branży, polepszyć jakość oferowanych produktów, a nawet rozpocząć ekspansję na rynki zagraniczne.

Niniejsza praca stanowi próbę podjęcia refleksji nad wyzwaniem związanym z transferem wiedzy oraz wykorzystaniem potencjału naukowo-badawczego szkół wyższych w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstw.

2. Pojęcie i źródła transferu wiedzy

Kreowanie wiedzy, jej używanie oraz przechowywanie w procesie innowacyjnym może być umiejscowione w ramach jednej organizacji (np. korporacji) lub odbywać się w odrębnych organizacjach. Dlatego mówi się o transferze wiedzy ze sfery nauki do sfery produkcji. Jeśli transfer taki ma miejsce w obszarze jednej organizacji, to mówimy o wewnętrznym transferze wiedzy, a jeśli dotyczy przepływu wiedzy pomiędzy organizacjami, to jest to zewnętrzny transfer wiedzy. Pojęć tych, czyli wewnętrznego i zewnętrznego transferu wiedzy, używa się także w odniesieniu do przepływu wiedzy w danym kraju lub pomiędzy różnymi krajami.

Szczególnym przypadkiem transferu wiedzy jest transfer technologii. W większości przypadków jest to przepływ dokumentacji i know-how niezbędnych do realizacji danej innowacji. Transfer technologii można zdefiniować również jako przepływ wiedzy technicznej z placówek badawczych do przedsiębiorstw oraz wśród przedsiębiorstw [Jasiński 2000, s. 235].

Firma może pozyskiwać nową wiedzę zarówno poprzez własne prace badawczo-rozwojowe lub pomysły i projekty, które przedsiębiorstwo nabywa w źródłach zewnętrznych takich jak instytuty badawcze, szkoły wyższe oraz firmy innowacyjne zajmujące się przygotowaniem projektów nowych rozwiązań technicznych. Z kolei realizatorem nowej techniki jest przedsiębiorstwo produkcyjne lub usługowe wykonujące projekty innowacyjne w celu ich rynkowej sprzedaży.

Przedsiębiorstwa przygotowują nowe produkty i technologie opierając się przede wszystkim na własnych pomysłach. Niestety, odbiegają one poziomem nowoczesności od przyjętego poziomu światowego, czyli są niekonkurencyjne nawet na lokalnym rynku, a przecież głównym priorytetem gospodarki polskiej jest zwiększenie konkurencyjności produkcji i usług – dlatego też firmy coraz częściej starają się sięgać po rozwiązania mające swoje źródło poza strukturami przedsiębiorstwa.

Transfer wiedzy w wielu przypadkach opiera się na źródłach zewnętrznych. Możemy tutaj wymienić zarówno krajowe placówki badawcze, firmy zagraniczne a także publikacje naukowe, wzory użytkowe, informacje internetowe, czyli miejsca, w których może pojawić się impuls dla unowocześnienia technologii w przedsiębiorstwie.

Do odpłatnych źródeł nowej wiedzy możemy zaliczyć przede wszystkim różnego rodzaju licencję do wykorzystania w celach komercyjnych określonego projektu technicznego (patentu), natomiast do nieodpłatnych – stanowiące globalny dorobek wiedzy udostępnianej w formie doniesień naukowych, publikacji itp.

W Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa mają teoretycznie szerokie możliwości korzystania ze źródeł zewnętrznych nowej wiedzy i technologii.

Do najczęściej wymienianych zewnętrznych źródeł transferu nowej wiedzy technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw możemy zaliczyć:

- a) wynalazki opatentowane, udostępniane przez twórcę w drodze licencji (krajowe i zagraniczne),
- b) projekty badawcze zrealizowane w jednostkach badawczo-rozwojowych lub w szkołach wyższych,
- c) licencje zagraniczne udostępniane przez firmy produkcyjne do wtórnego wykorzystania,
- d) projekty udostępniane w ramach kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami;
- e) rozwiązania podpatrzone u innych i przyswojone przez firmę (nie zawsze legalnie),
- f) projekty przedstawione przez zewnętrznych odbiorców (firmy handlowe).

Jednakże korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy przez małe i średnie przedsiębiorstwa jest mocno ograniczone. Wynalazki i projekty są chronione prawem patentowym lub autorskim, a ich wykorzystanie w procesie transferu technologii wymaga poniesienia nakładów, które często przekraczają możliwości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

W polskiej gospodarce oferta nowych rozwiązań dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiona przez jednostki badawczo-rozwojowe jest zbyt skromna, szczególnie ta dotycząca obszarów wysokiej techniki, co wynika z braku środków budżetowych na sferę badawczo-rozwojową.

W związku z tym, w oparciu o praktyki i rozwiązania stosowane w wielu krajach zostały opracowane modele transferu techniki i technologii, które pozwalają na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, a szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Nowak-Far, 2000, s. 97]. Opierają się one na założeniu, że w procesie innowacyjnym pomiędzy twórcą nowej technologii a jej realizatorem mogą znaleźć się organizacje (tzw. pomostowe), które ułatwiają i sponsorują wdrażanie procesu badawczego i wdrożeniowego, skracają czas transferu technologii oraz umożliwiają sprawne uruchamianie produkcji i dostarczanie jej na rynek. W wielu krajach rola głównego sponsora transferu technologii przypada państwu.

Wśród elementów polityki gospodarczej służącej wspieraniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez transfer wiedzy możemy wyróżnić:

- a) tworzenie parków naukowo-technologicznych jako organizacji ułatwiających powstawanie firm innowacyjnych na pograniczu nauki i biznesu,
- b) wspieranie finansowe (granty) tworzenia samodzielnych firm innowacyjnych przez pracowników naukowych wywodzących się z placówek badawczych,
- c) tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości jako regionalnych struktur ułatwiających działanie małym firmom wdrażającym innowacje techniczne,
- d) powstawanie funduszy wysokiego ryzyka (venture capital) uczestniczących finansowo i merytorycznie w zarządzaniu innowacjami w firmie,
- e) tworzenie organizacji rządowych (agencje) lub wpieranych przez rząd (fundacje mające na celu pomoc techniczną i finansową),
- f) programy pomocy rządowej dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw wspierające innowacje poprzez system gwarantowanych niskoprocentowych kredytów skierowanych na popieranie małych i średnich przedsiębiorstw,
- g) wykorzystywanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej skierowanych na pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw celem wyrównywania różnic w poziomach rozwoju regionów,
- h) tworzenie specjalnych stref ekonomicznych i opieka władz nad ulokowanymi w nich przedsiębiorstwami.

Wszystkie wymienione wyżej rozwiązania a także wiele innych stosowane są w różnych krajach i mogą być traktowane jako odmienne formy wspomagania sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez transfer wiedzy.

3. Wpływ transferu technologii na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Transfer nowej technologii do przedsiębiorstwa musi być traktowany jako proces ciągły, ponieważ tylko stałe unowocześnianie produktów i technologii daje szansę utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Można wyróżnić kilka podstawowych powodów, dla których przedsiębiorstwo powinno zwiększać swoją aktywność innowacyjną. Podstawowe powody zwiększania aktywności innowacyjnej to:

- a) pojawianie się nowych idei technologicznych w dziedzinach, w których firma chce zachować kluczowe kompetencje,
- b) opracowanie we własnym zapleczu badawczym ważnego wynalazku rokującego sukces rynkowy,
- c) potrzeba odpowiedzi na działanie konkurencji;
- d) sygnały od klientów (odbiorców),
- e) korzystna oferta zakupu licencji z krajowej lub zagranicznej placówki badawczej,
- f) oferta joint-venture,
- g) nabycie lub przejęcie firmy wraz z technologią.

Sytuacje te powodują, że podejmowane są decyzje o rozpoczęciu wprowadzania nowej technologii czy produktu do przedsiębiorstwa i wyjścia na rynek.

Firma, która chce wyjść poza wąski rynek lokalny, musi podejmować działania w kierunku wzrostu aktywności innowacyjnej, co wiąże się z umiędzynarodowieniem działalności. To natomiast stwarza dodatkowe wymagania dla innowacji, ale też możliwości pozyskania nowych zagranicznych źródeł technologii.

Najważniejszą sprawą, którą należy rozstrzygnąć, podejmując decyzję o przyjęciu przez firmę nowego rozwiązania w dziedzinie technologii, jest określenie, czy będzie ona korzystać z własnego, czy może obcego projektu.

Innowacje według własnego projektu przedsiębiorstwa sprawdzają się głównie w firmach dysponujących zapleczem badawczo-rozwojowym oraz wysoko wykwalifikowaną kadrą pracowniczą. Takie małe i średnie przedsiębiorstwa mają szansę na uczestnictwo w wyspecjalizowanych niszach rynkowych lub produktowych.

Transfer technologii z zewnątrz może odbywać się w drodze zakupu licencji, zawarcia umowy o joint – venture z partnerem strategicznym lub przejęcia firmy przez silniejszego partnera w zamian za udostępnienie nowej technologii.

Zakup licencji pozwala na uruchomienie nowej produkcji przy obniżeniu ryzyka niepowodzenia technicznego, które ponosi licencjodawca, ale może nie zapewniać wyłączności na rynku. Korzystniejsze może okazać się zawarcie umowy o wspólnym przedsięwzięciu z licencjodawcą, ponieważ daje to szansę na uzyskanie ciekawego projektu i wspólnego ponoszenia kosztów wdrożeniowych, ale z kolei pozbywa to przedsiębiorstwo decydującego wpływu oraz ogranicza zyski, które trzeba dzielić z partnerem. Z kolei jeszcze większa utrata samodzielności wiąże się z przejęciem firmy, ale sytuacja ta pozwala na unowocześnienie produkcji i utrzymanie się na rynku pod warunkiem, że firma trafi na udanego nowego właściciela.

Niestety, przeciętny poziom innowacyjności polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest niezadowalający. Wynika to z tego, że:

- a) produkty polskich przedsiębiorstw, mimo stosowanej ochrony granicznej, są systematycznie wypierane z rynku przez produkty importowane, lepiej oceniane przez polskiego odbiorcę,
- b) udział nowych produktów i technologii w polskim eksporcie, a w szczególności w eksporcie do krajów Unii Europejskiej, jest niski i nie obserwuje się tendencji zwyżkowych.

Polskie małe i średnie firmy działalność innowacyjną opierają przede wszystkim na własnych projektach lub projektach zakupionych od polskich dostawców. Podstawową barierą utrudniającą zakup projektów zagranicznych są finanse, ale także bariera językowa oraz informacyjna.

Transfer wiedzy z placówek badawczych i rozwojowych jest jedną z form dopływu wiedzy do przedsiębiorstw. Należą do nich struktury mieszczące się w szkolnictwie wyższym prowadzące badania naukowe oraz resortowe jednostki badawczo-rozwojowe, w większości podporządkowane organizacyjnie Ministerstwu Gospodarki.

Formy transferu wiedzy z jednostek badawczo-rozwojowych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw to:

- a) informacje w źródłach publikowanych i komputerowych bazach danych placówek badawczo-rozwojowych,
- b) przekazywanie wiedzy eksperckiej (doradztwo),
- c) przekazywanie dokumentacji technicznej (odpłatnie lub nieodpłatnie) oraz projektów innowacji,
- d) sprzedaż licencji na wykorzystywanie patentów,
- e) przeprowadzenie modelowania procesów lub badań ankietowych,
- f) certyfikacja jakości (różne formy certyfikatów),
- g) prowadzenie szkoleń personelu technicznego przedsiębiorstwa,
- h) udział kadry jednostek badawczo-rozwojowych w prowadzeniu firmy.

Wymienione formy transferu wiedzy są w warunkach polskiej gospodarki stosunkowo słabo rozwinięte. Wynika to przede wszystkim ze słabej kondycji jednostek badawczo-rozwojowych, które są w trudnej sytuacji materialnej oraz kadrowej i dlatego dosyć słabo angażują się we współpracę z przedsiębiorstwami. Bardzo skromne środki budżetowe przeznaczone na prowadzenie badań w jednostkach badawczo-rozwojowych spowodowały, że oferta projektów przeznaczonych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie jest bogata i na tyle atrakcyjna, jak wymagania tych firm.

4. Charakterystyka badań małych i średnich przedsiębiorstw

W celu poznania opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw autor przeprowadził badania w grupie przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Badania dotyczyły opinii przedsiębiorców na temat warunków funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw¹. **Ostatecznie analizie podano 102 przedsiębiorstwa z terenu województwa zachodniopomorskiego.** Badania przeprowadzono w 2012 roku.

Materiały źródłowe zebrano za pomocą wywiadu bezpośredniego oraz kwestionariuszy elektronicznych, które wypełniali właściciele lub pracownicy wytypowanych przedsiębiorstw. Uzyskane informacje poddano analizie statystycznej i matematycznej, a następnie przedstawiono w formie opisowej, tabelarycznej i graficznej.

Należy zauważyć, że przy opracowywaniu wyników przeprowadzonych badań pojawiły się trudności natury metodologicznej. Informacje udzielane przez respondentów w odniesieniu do poszczególnych zagadnień tematycznych nie zawsze były w pełni porównywalne (w odmienny sposób interpretowano część pytań).

Kluczowym elementem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstw są ciągle niskie koszty pracy, co pozwala na oferowanie produktów i usług

¹ W artykule autor skupi się tylko na części badań dotyczącej konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

po relatywnie niskich cenach w porównaniu np. z cenami towarów oferowanych przez inne kraje UE. Do innych czynników przewagi konkurencyjnej należała jakość produktów i usług oraz jakość obsługi klientów. Natomiast nowatorski charakter produktów i usług dla większości przedsiębiorstw nie miał znaczenia. Firmy nie przewidują też inwestycji nastawionych na wprowadzanie wysoko-innowacyjnych produktów i usług.

Wdrażanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach ma istotne znaczenie dla rozwoju tegoż sektora. Wynika to przede wszystkim z bezpośredniego i pośredniego wpływu innowacji na konkurencyjność firmy i szans zdobycia przez nią znaczącej pozycji na rynku krajowym, europejskim i globalnym.

Dzięki innowacją małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wprowadzać produkty i technologie dotychczas nieobecne na rynku, dają więc gwarancję uzyskania przez firmę zysku. Wdrażanie innowacji ułatwia stworzenie dla firmy niszy produktowej, technologicznej bądź rynkowej, a co za tym idzie osiągnięcie pozycji lidera w wąskim obszarze zapewniające konkurencyjne dochody.

Postrzeganie przedsiębiorstwa jako firmy innowacyjnej umożliwia budowę prestiżu w środowisku regionalnym i krajowym, a także tworzy silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami.

Dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw jako całości obecność firm wprowadzających innowacje oznacza lepsze wyniki ekonomiczne oraz wzrost konkurencyjności w skali gospodarki krajowej i w skali międzynarodowej.

5. Podsumowanie

Procesy globalizacyjne i integracyjne oraz rozwój na świecie gospodarki opartej na wiedzy stanowią dla małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce nie lada wyzwanie ze względu na zagrożenie konkurencyjne ze strony bardziej innowacyjnych zagranicznych podmiotów. Z drugiej strony specyfika gospodarki napędzanej wiedzą otwiera nowe szanse dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, premiując elastyczność, różnorodność i twórczość w działaniu. W warunkach dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych możliwe jest w stosunkowo krótkim czasie i bez względnie dużych nakładów przekształcenie się z przedsiębiorstw lokalnych w globalne.

Mimo istotnej roli, jaką sektor małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa w polskiej gospodarce, jego zaangażowanie w proces budowania w kraju podstaw gospodarki opartej na wiedzy należy uznać za daleko odbiegające od oczekiwań. Najważniejszą kategorią nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce powstają nakłady inwestycyjne. Świadczy to zarówno o ciągłej potrzebie modernizacji, jak i odzwierciedla transfer technologii uprzedmiotowionych w maszynach, czyli wdrażanie rozwiązań nie opracowanych w firmie.

Wydaje się, że przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi głównie w niechęci ze strony małych i średnich przedsiębiorców do podejmowania ryzyka. Aktywne formy podnoszenia poziomu zaawansowania technologicznego wymagają

ponadto często współpracy z innymi firmami z branży oraz pozostałymi podmiotami wyspecjalizowanymi we wspieraniu tego procesu, jak np. firmy konsultingowe, instytucje badawczo-rozwojowe, szkoły wyższe i inne placówki naukowe, podmioty pośredniczące. Tymczasem w Polsce obserwuje się brak zaufania w kontaktach z partnerami biznesowymi. Kryzys zaufania nie dotyczy wprawdzie wyłącznie małych i średnich przedsiębiorców, jednak badania statystyczne wskazują, że skłonność do współpracy rośnie wraz z wielkością podmiotów gospodarczych [GUS 2012].

Innym zjawiskiem obserwowanym w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce jest brak zainteresowania wyraźnym rozwojem firmy ze strony niektórych przedsiębiorców. Stawiają oni sobie za cel jedynie przetrwanie na rynku. Taka postawa nie sprzyja zaangażowaniu się w prace badawczo-rozwojowe (wewnętrzne i zewnętrzne). Tymczasem jedynie aktywne formy zwiększania zawansowania technologicznego pozwalają osiągnąć trwałą przewagę w tym zakresie nad konkurentami. Brak odpowiedniego potencjału konkretyzacji, czyli m.in. własnego zaplecza technologicznego, które chociaż w pewnym stopniu uczestniczyłoby w procesach transferu technologii, skazuje przedsiębiorstwo wyłącznie na naśladowictwo.

Bibliografia

1. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
2. **Głodek P., Gołębiowski M.:** (2006), *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, t. 2, Warszawa.
3. **Jasiński A.:** (2000), *Technology transfer in Poland: A poor state of affairs and a wavering policy*, *Science and Public Policy* 27 (4).
4. **Nowak-Far A.:** (2000), *Globalna konkurencja*, PWN, Poznań.

6 ANALIZA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM POPRZEZ PROJEKTY

Ewa Kozień

Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

1. Wprowadzenie

Rozwój współczesnych organizacji cechuje się dużą dynamiką podejmowanych działań, które charakteryzują się proaktywnym lub reaktywnym podejściem do zmian zachodzących w otoczeniu. Analiza warunków rynkowych, postęp techniczny, nowoczesne platformy komunikacyjne, dostępność wiedzy i oczekiwania klientów determinują proces rozwoju organizacji.

Zagadnienie rozwoju organizacji w Polsce jest przedmiotem analizy od lat 90. XX wieku. Wcześniej w gospodarce centralnie planowej przedsiębiorstwa powoływane były przez organa założycielskie, a więc nie podlegały ewolucyjnemu procesowi rozwoju od małych organizmów do dużych. Obecnie naukowcy powołują się na badania i modele rozwoju organizacji opracowane przez badaczy zagranicznych i dokonują porównań i odniesień do procesu rozwoju polskich firm.

W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele modeli rozwoju organizacji, które poddają analizie zróżnicowane aspekty, elementy i zachowania organizacyjne. Jednak brak jest modelu wiążącego rozwój organizacji poprzez realizację różnego typu projektów. To skłoniło do przeprowadzenia wstępnych badań dotyczących analizy rozwoju małych i średnich firm poprzez projekty. Przedmiot analizy stanowią małe i średnie firmy z uwagi na ich ważny udział w rozwoju gospodarczym Polski.

Celem opracowania jest określenie w jakim stopniu poziom rozwoju małych i średnich firm jest efektem realizacji projektów.

2. Istota rozwoju organizacji

Aby wyjaśnić istotę rozwoju organizacji, należy rozpocząć rozważania od ustaleń odnoszących się do ogólnych zagadnień rozwoju. W szerokim ujęciu rozwój jest zjawiskiem obiektywnym, występującym w przyrodzie, społeczeń-

stwie czy gospodarce, a polegającym na stałym dokonywaniu zmian. Sama zmiana nie jest jednak synonimem rozwoju. Jest on czymś więcej niż zwykłą zmianą. Jest bowiem zmianą dokonującą się według ustalonych prawidłowości oraz przynoszącą określone skutki.

Z rozwojem mamy do czynienia stale w otaczającym nas świecie. Wynika to z istoty i charakteru obiektywnej rzeczywistości, zarówno przyrodniczej, jak i społeczno-gospodarczej. Podstawowymi atrybutami tej rzeczywistości są: czasowa i przestrzenna zmienność wszelkich form materii.

Rozwój może mieć różnoraki charakter: obiektywny, przypadkowy, celowy, postępowy, wsteczny, samoistny albo wymuszony [Targalski 1995, s. 52].

Rozwój organizacji jest zdeterminowany przez przedsiębiorcę, kreatywnych pracowników oraz szeroko rozumiane otoczenie. Rozwój organizacji jest procesem świadomym i celowo kształtowanym przez samą organizację, na podstawie wcześniej opracowanej strategii rozwoju [Gabrusiewicz 1995, s. 40].

Istotną cechą rozwoju jest fakt, iż przebiega on w czasie. Czas jest istotnym parametrem każdego procesu rozwojowego [Hermann 1989, s. 50]. Spina on w jedną całość przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Z tego względu rozwój ma wymiar długookresowy. Przebiega stopniowo i nie jest zdarzeniem incydentalnym, lecz procesem nawarstwiania się odpowiednich zmian w czasie.

Analogicznie jak w naukach przyrodniczych rozwój organizacji można opisać za pomocą koncepcji cyklu życia. Polega ona na opisie zachodzących w czasie typowych jakościowych i ilościowych zmian danego systemu, które to zmiany można grupować w określone fazy, których następstwo jest często zdeterminowane, a czas trwania poszczególnych faz może być bardzo zróżnicowany [Pümpin 1991, s. 23-24]. Poszczególne fazy cyklu życia organizacji są opisane głównie za pomocą cech jakościowych. Jest to zgodne z założeniem, że wraz z rozwojem organizacji następuje zmiana jej cech jakościowych oraz wzrost jej złożoności [Bleicher 1991, s. 333].

Rozwój przedsiębiorstwa jest ogólnie rozumiany jako zachodzące w czasie procesy zmian. Zakres tych zmian obejmuje wszystkie sfery przedsiębiorstwa: od określenia strategii przedsiębiorstwa celów, poprzez strukturalno-technologiczne kształtowanie przedsiębiorstwa aż do systemu wartości i zachowań członków organizacji [Pümpin 1991, s. 15]. Przyjmując, że charakterystykę każdej organizacji określają stany jej „potencjałów” (wielkość, zasoby, wiek itd.) można powiedzieć, że rozwój przedsiębiorstwa oznacza proces zmian w stanie jego potencjałów pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Skutkiem tych zmian (subiektywnych i obiektywnych) może być sukces bądź kryzys, który jeśli nie zostanie przezwyciężony może doprowadzić organizację do upadku [Targalski 1995, s. 52].

W przypadku przedsiębiorstwa mówimy o zmianach organizacyjnych, rozumianych jako przekształcenia zachodzące wewnątrz organizacji w różnych jej podsystemach, pod wpływem działania czynników otoczenia. Zmiany organizacyjne mają charakter kompleksowy. Mogą obejmować zmiany technologiczne zachodzące w wyniku postępu technicznego, strukturalne, których źródłem jest postęp organizacyjny, jak też kulturowe (wzorce i normy zachowań ludzi) w wyniku postępu społecznego [Masłyk 1978, s. 5-15].

Zmiana może mieć charakter ewolucyjny, selekcyjny lub może polegać na wykorzystaniu procesu „uczenia się” [Türk 1989, s. 55]. Zmiany ewolucyjne mają swoje źródło w siłach tkwiących wewnątrz organizacji, natomiast selekcyjne są konsekwencją sił zewnętrznych. Zmiany będące efektem procesów „uczenia się”, opierają się na mechanizmie sprzężenia zwrotnego. Zgodnie z teorią „pola sił” (K. Lewin) napór sił wewnętrznych i zewnętrznych zmusza organizacje do ciągłych zmian [Targalski 1995, s. 52].

Rozwój to funkcja systemu polegająca na udoskonaleniu pozycji organizacji w otoczeniu poprzez zachodzące zmiany [Steinmann 1992, s. 67-77].

3. Modelowanie rozwoju organizacji

W literaturze przedmiotu opisany jest wiele modeli rozwoju organizacji, które można zaklasyfikować do pięciu wyróżnionych grup [Pümpin 1991, s. 45]:

- modele metamorficzne,
- modele kryzysowe,
- modele rozwoju rynku,
- modele zmian strukturalnych,
- modele zmian zachowań.

Modele metamorficzne opierają się na założeniu, że wraz z rozwojem organizacji następuje zmiana warunków jej funkcjonowania. W wyniku rozwoju organizacji zachodzi konieczność zmiany stosowanych koncepcji zarządzania na poszczególnych jej etapach.

Modele kryzysowe opierają się na założeniu, że rozwój organizacji odbywa się poprzez kryzysy (progi rozwoju), które z jednej strony zakłócają ciągłość procesu rozwoju organizacji, a z drugiej strony są motorem jej rozwoju.

Modele rozwoju rynku wskazują na powiązanie rozwój przedsiębiorstwa z cyklem życia poszczególnych jego produktów. Ponadto miarą rozwoju przedsiębiorstwa jest dostępność do rynków zbytu.

Modele zmian strukturalnych opierają się na założeniu, że wraz z rozwojem organizacji następuje zmiana w zakresie złożoności systemu zarządzania.

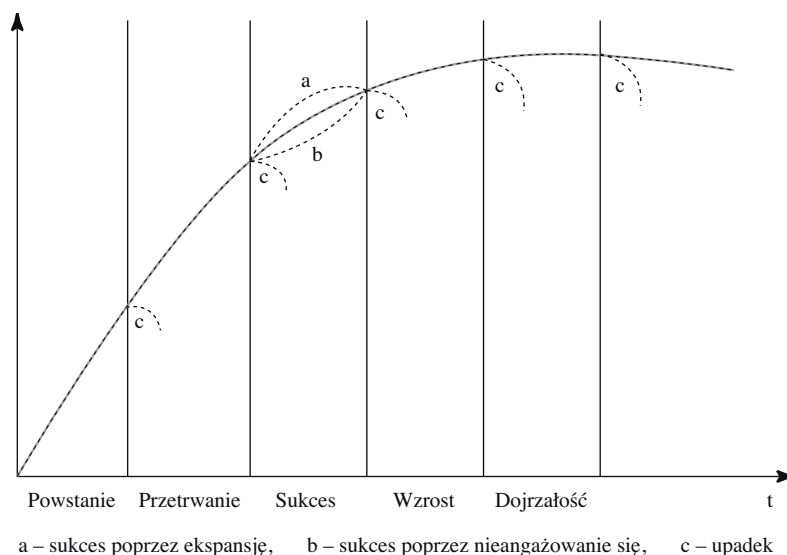
Modele zmiany zachowań opierają się na założeniu, że rozwój przedsiębiorstwa pociąga za sobą zmianę postaw i zachowań. Zmiana ta dotyczy takich elementów w zakresie zarządzania jak styl kierowania, system motywacyjny oraz stosunek do innowacji w przedsiębiorstwie.

Modele rozwoju organizacji opisane w literaturze przedmiotu różnią się przedmiotem badania, ilością wyróżnionych etapów oraz zachowaniami i elementami, które zostały poddane analizie. Zdecydowana większość modeli przedstawia rozwój organizacji w kształcie litery „S”, jedynie zintegrowany model Quinna i Camerona jest koncepcją wizualizującą rozwój za pomocą „koła”.

Jedynym modelem opisującym rozwój małych i średnich firm jest model Virgini L. Lewis i Neila C. Churchill, którzy przebadali 83 małe i średnie firmy, których rozwój przebiega według następujących pięciu faz [Churchill, Lewis 1983]:

- powstania (existence),
- przetrwania (survival),
- sukcesu poprzez nieangażowanie się (success-disengagement),
- sukces poprzez ekspansję (success-growth),
- wzrostu (take-off),
- dojrzałości (resource maturity).

Model rozwoju małych i średnich firm został przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Model rozwoju małych i średnich firm

Źródło: opracowanie własne.

N.C. Churchil, V.L. Lewis zwrócili uwagę, że na każdym etapie rozwoju małych i średnich firm może dojść do ich upadku lub sprzedaży.

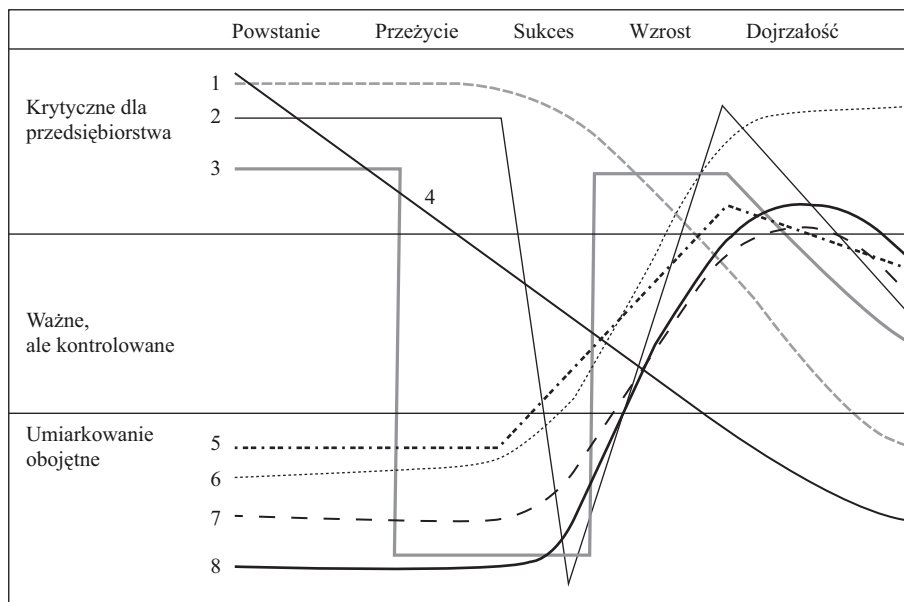
O rozwoju lub upadku małych i średnich firm decyduje kilka czynników, które zmieniają się w zależności od fazy rozwoju. W wyniku badań przeprowadzonych przez N.C. Churchila i W.K. Lewis zidentyfikowano osiem czynników, z których cztery odnoszą się do właściciela firmy, a cztery do zasobów firmy (rys. 2).

Cztery czynniki, które odnoszą się do zasobów firmy to:

1. Zasoby finansowe (obejmują rezerwy gotówkowe oraz możliwości zaciągnięcia kredytów).
2. Zasoby ludzkie (jakość i różnorodność zatrudnionych osób, szczególnie na poziomie wyższego i średniego szczebla zarządzania).
3. System zarządzania (system informacyjny oraz system planowania i kontroli).
4. Zasoby biznesowe (relacje z dostawcami i odbiorcami, proces wytwarzania i dystrybucji, reputacja firmy itp., dające firmie pozycję w sektorze i na rynku).

Natomiast czynniki odnoszące się do właściciela firmy to:

1. Łączenie celów osobistych właściciela i przedsiębiorstwa.
2. Zdolność i operatywność właściciela do wykonywania zadań z zakresu marketingu, innowacji, produkcji i zarządzania dystrybucją.
3. Zdolność menedżerskie właściciela.



1 – zdolność właściciela do wykonywania zadań, 2 – zasoby finansowe, 3 – łączenie celów osobistych właściciela i przedsiębiorstwa, 4 – zasoby biznesowe, 5 – zasoby ludzkie, 6 – zarządzanie strategiczne, 7 – system zarządzania, 8 – zdolności menedżerskie właściciela

Rys. 2. Ewolucja czynników zarządzania w procesie rozwoju małych i średnich firm

Źródło: [Churchil, Lewis 1983].

4. Zarządzanie strategiczne (umiejętność myślenia strategicznego właściciela oraz określenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w powiązaniu z jego celami oraz szans i zagrożeń).

Czy zidentyfikowane przez badaczy czynniki krytyczne z punktu widzenia rozwoju małych i średnich kształtują się analogicznie gdy rozwój odbywa się poprzez projekty?

4. Cel, zakres i metodyka badań

Metodyka badawcza obejmowała następujące etapy:

1. Określenie celu i przedmiotu badania.
2. Zebranie informacji.

3. Zastosowanie metody „list kontrolnych” do określenia poziomu rozwoju organizacji¹.
4. Identyfikacja typów projektów realizowanych na różnych etapach rozwoju organizacji.

Celem badania było określenie czy rozwój małych i średnich firm odbywa się poprzez realizację projektów. Badaniem objęto 30 firm województwa małopolskiego. Szczegółowymi celami badania było:

- Zdiagnozowanie faz rozwoju organizacji,
- Identyfikacja rodzaju wykonanych projektów i ich wpływ na rozwój.

Badanie dotyczyło sektora małych i średnich firm w tym; 6 średnich i 24 małych (18 spośród małych i średnich firm to firmy rodzinne), reprezentowały różne sektory działalności (budowlane, handlowe, wysokiej technologii, produkcyjne i usługowe), zróżnicowany był ich czas działalności oraz potencjał zasobowy.

Informacje o firmach były uzyskane na podstawie wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego z właścicielami lub menedżerami firm oraz analizy udostępnionych dokumentów.

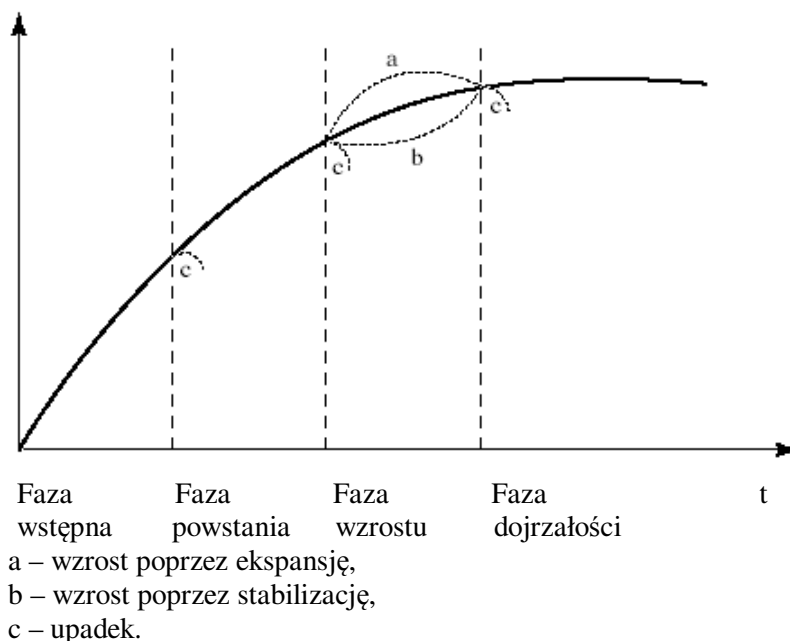
Do określenia faz rozwoju badanych firm zastosowano metodę list kontrolnych. W wyniku diagnozy stwierdzono, że 13 małych firm znajduje się w fazie powstania i wzrostu, 9 małych firm znajduje się w fazie powstania, wzrostu i dojrzałości ze szczególnym nasileniem cech fazy wzrostu, 2 małe firmy wykazały cechy fazy wzrostu i dojrzałości, 3 średnie firmy znalazły się w fazie wzrostu i dojrzałości, a 1 średnia firma zdecydowanie wykazała cechy fazy dojrzałości. Należy podkreślić, że badane firmy w większości wykazały cechy wszystkich faz lecz nasilenie identyfikatorów poszczególnych faz było zróżnicowane dlatego podano te fazy, których identyfikatory były dominujące.

W badanych firmach na różnych etapach ich rozwoju przedsiębiorcy realizowali następujące projekty:

- produkcyjne związane z wprowadzeniem nowego produktu lub modernizacją dotychczasowego,
- marketingowe,
- inwestycyjne,
- informatyczne związane z zastosowaniem programów informatycznych do sprawnego realizowania funkcji zarządzania tj. finansowej, gospodarki magazynowej, a także do dywersyfikacji tradycyjnej formy handlu poprzez tworzenie sklepu internetowego.
- zabezpieczenia jakości.

Na podstawie przeprowadzonej analizy rozwoju małych i średnich firm poprzez projekty sformułowano model, który obejmuje następujące fazy: wstępną, powstania, wzrostu, dojrzałości, co przedstawiono na rysunku 3.

¹ Do diagnozowania faz rozwoju badanych organizacji wykorzystano opracowaną przez autorkę metodę „list kontrolnych”, która została opisana w artykule pt. Wykorzystanie metody „list kontrolnych” do diagnozowania rozwoju organizacji, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1999, Nr 529.



Rys. 3. Model rozwoju małych i średnich firm poprzez projekty

Źródło: opracowanie własne.

Faza 1: wstępna

Faza wstępna poprzedza fazę powstania firmy, to w niej przedsiębiorca podejmuje decyzje o jej uruchomieniu. Faza wstępna wiąże się z realizacją dwóch projektów. Jednym z nich jest projekt koncepcyjny, który dotyczy przedmiotu działalności firmy np. projekt rozwoju produktu, projekt opracowania technologii itp. Drugi to projekt uruchomienia firmy, który umożliwi realizację projektu koncepcyjnego. Oba projekty stanowią wyzwanie dla przedsiębiorcy. Przedsiębiorca sam formułuje cel firmy, który jest zbieżny z celem projektu, decyduje o doborze współpracowników oraz źródłach pozyskania kapitału. Ponoszone są koszty testowania, opracowania prototypu. Ponadto szacuje ryzyko związane z powstaniem firmy i realizacją projektu koncepcyjnego. Przedsiębiorca i jego współpracownicy cechują się komplementarną i interdyscyplinarną wiedzą a także wytrwałością i elastycznością w skutecznym dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Problemem w fazie wstępnej jest zaangażowanie współpracowników otwartych na nowe pomysły, posiadających wiedzę, umiejętności i doświadczenie w zakresie realizacji projektów oraz pozyskanie kapitału.

Faza 2: powstania

Powstanie wiąże się z urzeczywistnieniem projektu koncepcyjnego poprzez uruchomienie działalności. Przedsiębiorca koncentruje uwagę na wdrożeniu projektu, poszerzaniu rynku, monitorowaniu zadowolenia klientów. Ważna jest kontrola finansowa. Na tym etapie projekt może być korygowany. Projekt

jest dla przedsiębiorcy kluczowym zadaniem, które ma wpływ na rozwój organizacji. Celem firmy jest osiągnięcie i przekroczenie punktu zwrotnego (break even point), który decyduje o dochodowości przedsiębiorstwa. Droga wiodąca do jego osiągnięcia jest realizacja projektu. Przedsiębiorca staje się osobą odpowiedzialną za projekt. Projekt realizują osoby kreatywne, kompetentne i zaangażowane. Relacja pomiędzy przedsiębiorcą a zespołem oparta jest na współpracy, zaufaniu.

W fazie tej pojawiają się również problemy, które wiążą się z brakiem doświadczenia i umiejętności profesjonalnego zarządzania projektem.

Faza 3: wzrostu

W fazie wzrostu realizowane są dwie drogi rozwoju. Jedna dotyczy ekspansji rozwojowej poprzez realizację projektu inwestycyjnego lub nowatorskiego rozwiązania projektowego, dotyczącego różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Ekspansja wymaga zgromadzenia własnych lub pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania. Droga ekspansji musi być poprzedzona dokładną analizą otoczenia konkurencyjnego. Druga droga dotyczy stabilnego rozwoju poprzez realizację projektów modernizacyjnych.

Problemy fazy wzrostu dotyczą pozyskania kapitału, utraty płynności finansowej oraz prawidłowo przeprowadzonej analizy otoczenia.

Faza 4: dojrzałości

W fazie dojrzałości firma charakteryzuje się stabilnym wzrostem, czerpiąc korzyści z wdrożonych projektów. Na tym etapie realizowane są projekty związane z usprawnieniem systemu zarządzania, wdrożeniem projektu zarządzania jakością. Zlecane są do wykonania, przez specjalistyczne firmy, projekty informatyczne mające zastosowanie w zarządzaniu różnymi funkcjami przedsiębiorstwa.

Problemy fazy dojrzałości dotyczą sprawności zarządzania oraz podtrzymywania innowacyjnych zachowań.

Czynnikami krytycznymi rozwoju firmy przez projekty jest pozyskanie zasobów ludzkich, cechujących się specjalistyczną wiedzą z zakresu zarządzania projektami, już we wstępnej fazie rozwoju, a nie w fazach późniejszych jak to określili V.L. Lewis i Neila C. Churchill. Ważne są również umiejętności przedsiębiorcy w zakresie zarządzania projektami.

Poddając analizie poziom rozwoju małych i średnich firm ich potencjał oraz realizowane projekty można sformułować następujące wnioski:

- dla właścicieli wyzwaniem, a zarazem projektem było samo powstanie firmy,
- w fazie powstania i wzrostu przedsiębiorcy koncentrowali się na projektach produkcyjnych i inwestycyjnych, których powodzenie zależało od wiedzy, umiejętności i doświadczenia współpracowników,
- w fazie wzrostu, a nawet dopiero w fazie dojrzałości obok projektów modernizacyjnych są realizowane projekty związane z obszarem zarządzania operacyjnego z wykorzystaniem opracowywanych i wdrażanych projektów informatycznych,

- realizowane projekty cechują się małą złożonością, wyjątek stanowią firmy wysokiej technologii,
- w przypadku dwóch firm były prawie jednocześnie realizowane dwa projekty,
- w małych i średnich firmach utrudniona jest możliwość realizacji portfela projektów z uwagi na ograniczone zasoby,
- we wstępnych fazach realizowane są projekty zorientowane obiektowo, a następnie projekty zorientowane procesowo,
- realizacja projektów pozytywnie wpływa na rozwój i wzrost firm.

5. Podsumowanie

Zarządzanie przez projekty jest nowym i jednocześnie aktualnym paradygmatem rozwoju współczesnych organizacji. W praktyce projekty wykonywane w małych i średnich firmach nie są złożonymi i unikatowymi przedsięwzięciami, lecz zadaniami doskonalącymi i usprawniającymi rozwiązania różnych obszarów organizacji np. technologicznych, produktowych, finansowych, czy zarządczych. Realizacja przez przedsiębiorców projektów jest drogą urzeczywistniania myślenia strategicznego, charakterystycznego dla wstępnej fazy rozwoju organizacji. Rozwój przez projekty w małych i średnich firmach jest zdeterminowany wiedzą i umiejętnościami przedsiębiorcy i współpracowników. Rozwój małych i średnich firm jest przez projekty umożliwia utrzymanie pozycji konkurencyjnej.

Bibliografia

1. **Bleicher K.:** (1979), *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*, Fischer (UTB), Stuttgart/New York.
2. **Churchill N.C., Lewis V.L.:** (1983), *The five stages of small business growth*, in: Harvard Business Review, May-June.
3. **Kozień E.:** (1999), *Wykorzystanie metody „list kontrolnych” do diagnozowania rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków, Nr 529.
4. **Gabrusiewicz W.:** (1995), *Istota rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE, Poznań.
5. **Herman A.:** (1989), *Rozwój społeczno-gospodarczy. Z teorii metodologii ekonomii*, PWE, Warszawa.
6. **Mastyk E.:** (1978), *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
7. **Pümpin C., Prange J.:** (1991), *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag Frankfurt/New York.
8. **Steinmann H., Schreyögg G.:** (1992), *Zarządzanie*, WPW, Wrocław.
9. **Targalski J. (red.):** (1995), *Podstawy przedsiębiorczości*, AE, Kraków.
10. **Türk K.:** (1989), *Neue Entwicklungen in der Organisationsforschung*, Stuttgart.

CZEŚĆ II

Ryzyko jako atrybut współczesnej przedsiębiorczości

7 GOSPODARCZE, SPOŁECZNE I ŚRODOWISKOWE RYZYKO PRZY POSZUKIWANIACH I WYDOBYCIU GAZU Z ŁUPKÓW W POLSCE

*Katarzyna Strzała-Osuch, Karolina Oszwa, Olexandr Petushyns'ky
Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie*

1. Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie jest próbą przedstawienia faktycznego stanu oraz perspektywy branży wydobywczej gazu i ropy w szczególności ze złóż niekonwencjonalnych w Polsce. Celem referatu jest przedstawienie ryzyka, dotyczącego poszukiwania i produkcji gazu łupkowego na podłożu gospodarczym, społecznym i środowiskowym. W opracowaniu wykorzystano badania i raporty instytucji badawczych, rządowych oraz przedsiębiorców tak polskich jak i zagranicznych. W związku z tym, że tematyka jest młoda i rozwojowa w opracowaniu wykorzystano liczne źródła internetowe.

2. Ryzyko w działalności inwestycyjnej / przemysłowej

Pojęcie ryzyka jest uniwersalne i dotyczy działalności politycznej, gospodarczej i społecznej [Śliwiński 2002, s. 13]. Elementy ryzyka pojawiają się zarówno w życiu prywatnym i podczas działalności biznesowej. Występują one w każdej fazie procesów związanych z planowaniem, projektowaniem, produkcją, wydobywaniem, przetwarzaniem i dystrybucją produktów. Ryzyko jest związane ze wszelkimi formami egzystencji i działalności człowieka [Ronka-Chmielowiec 2002, s. 29]. Ryzykiem jest taki mierzalny stan, w którym istnieje niepewność co do realizacji założonych wartości. Ryzyko poza negatywną stroną (prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości niższej od oczekiwanej) niesie za sobą także element pozytywny – osiągnięcie wartości wyższej od oczekiwanej. O ryzyku mówimy w przypadku kiedy istnieje możliwość wyznaczenia prawdopodobieństwa rozkładu poszczególnych stanów, które mogą wystąpić. W przypadku kiedy nie możemy oszacować prawdopodobieństwa, mamy do czynienia z niepewnością [Chmielewski 2005, s. 205]. Za ryzyko też możemy uważać zagrożenia dla planowanej inwestycji jak wewnętrzne tak i zewnętrzne.

3. Ryzyko w branży wydobywczej gazu i ropy

Projekty poszukiwawcze w branży wydobywczej ropy i gazu są obciążone wysokim ryzykiem z powodu braku pewności, co do osiągnięcia założonych celów w określonym czasie. Dlatego ważne jest oszacowanie możliwych do zaistnienia przyszłych korzyści oraz poniesionych kosztów (nie tylko na płaszczyźnie ekonomicznej, a także społecznej i środowiska naturalnego). Na etapie poszukiwawczym inwestycja obciążona jest wysokimi kosztami związanymi z uzyskaniem koncesji poszukiwawczej, konieczności posiadania odpowiednich zasobów techniczno-technologicznych i konieczności przeprowadzenia kosztownych badań. Zabiegi poszukiwawcze prowadzone są w następujących etapach [Jakiel, <http://www.pgnig.pl>]:

- badania powierzchniowe, w tym grawimetryczne, sejsmiczne, pomiar pola elektromagnetycznego,
- badania w otworach wiertniczych,
- analiza otrzymanych wyników.

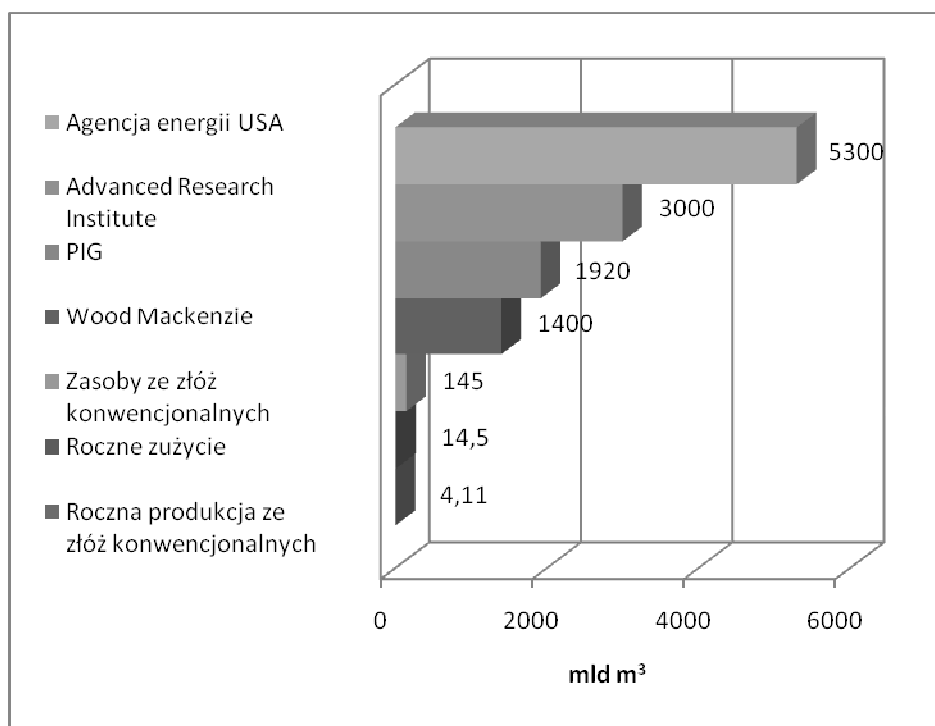
Nadchodzące zmiany w ustawodawstwie podatkowym, dotyczącym przemysłu wydobywczego, zwiększają ryzyko inwestycyjne. H. Bochniarz – Prezydent Polskiej Konfederacji Prywatnych Pracodawców Lewiatan w swoim piśmie do Prezesa Rady Ministrów Donalda Tuska w sprawie ustawy o węglowodorach zgłasza postulaty podatkowe przedsiębiorców do tejże ustawy [Bochniarz, www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe]. Wynika z nich, że założenia ustawy o węglowodorach mogą negatywnie wpłynąć na decyzje inwestycyjne poprzez:

- zbyt krótki okres rozliczania strat podatkowych, wynoszący 5 lat, krótszy niż okres poszukiwania i rozpoczęcia produkcji,
- brak jednoznacznej regulacji obliczalności nakładów dodatkowych we wspólnych przedsięwzięciach i niesprecyzowane zasady amortyzacji środków trwałych w tychże przedsięwzięciach,
- brak możliwości rozpoznawania kosztów w podwyższonej lub zwaloryzowanej wysokości, w związku z malejącą w czasie wartością nakładów, np. przez inflację,
- wprowadzenie nowego podatku royalty 5% od przychodów ze sprzedaży dla gazu ziemnego i 10% dla ropy naftowej, w takiej samej wysokości dla złóż konwencjonalnych i niekonwencjonalnych, onshore i offshore (lądowych i morskich), nieuwzględniającego specyfiki rodzaju złóż i ich rentowności,
- wprowadzenie nowego podatku cashflowtax o 25%-owej stopie nadwyżki przychodów nad wydatkami.

4. Poszukiwanie i wydobywanie gazu z łupków w Polsce (stan i perspektywa)

4.1. Potencjalne gospodarcze ryzyko

Według szacunków Energy Information Administration, wydobywanie gazu łupkowego do 2030 r. będzie wynosiło 7% światowej produkcji gazu ziemnego. Polska posiada bogate zasoby gazu ziemnego w skałach łupkowych na Pomorzu, Mazowszu i Lubelszczyźnie, ale tylko te o odpowiednich właściwościach mogą być wydobywane. Wyniki oszacowania zasobów gazu ziemnego przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Szacowane zasoby, wydobywanie i zużycie gazu ziemnego w Polsce, mld m³
Źródło: opracowanie własne [Raport PIG PIB 2012 r.].

W 2009 r. firma Wood Mackenzie określiła zasoby na 1400 mld m³, a Advanced ResearchInstitute na 3000 mld m³. Znacznie wyższe zasoby wydobywalne gazu ziemnego, wynoszące 5300 mld m³ podano w 2011 r. w globalnym raporcie U.S. Energy Information Agency, wykonanym przez Advanced ResearchInstitute na zamówienie US EIA. Wszystkie te próby oszacowania zasobów gazu ziemnego, niezależnie od wzajemnej niespójności, były znacznie wyższe od dotychczasowych szacunków zasobów wydobywalnych

gazu w złożach gazu konwencjonalnych w Polsce. Wg raportu PIG PIB z marca 2012 r. łączne zasoby wydobywalne gazu ziemnego z formacji łupkowych w kraju (na lądzie i na szelfie bałtyckim) mogą wynosić maksymalnie 1920 mld m³. Zasoby te mieszczą się z największym prawdopodobieństwem w przedziale: 346-768 miliardów m³. Są to więc zasoby od 2,5 do 5,5-krotnie większe od udokumentowanych do tej pory zasobów ze złóż konwencjonalnych (ok. 145 mld m³). Przy obecnym rocznym popycie na gaz ziemny w Polsce (ok. 14,5 mld m³), wliczając wcześniej oszacowane zasoby wydobywalne gazu ziemnego ze złóż konwencjonalnych, łączne zasoby wystarczają na 35-65 lat pełnego zapotrzebowania polskiego rynku na gaz ziemny, lub odpowiadają 120-200-letniej produkcji gazu ziemnego w Polsce na dotychczasowym poziomie bez zmiany poziomu i proporcji podaży z importu i z wydobycia krajowego [PIG, 2012 PIB, 2012]. Dyrektor Państwowego Instytutu Geologicznego Jerzy Nawrocki zapowiada, że nowy raport dotyczący szacunkowych zasobów gazu łupkowego w Polsce zostanie opublikowany prawdopodobnie na początku 2014 r.

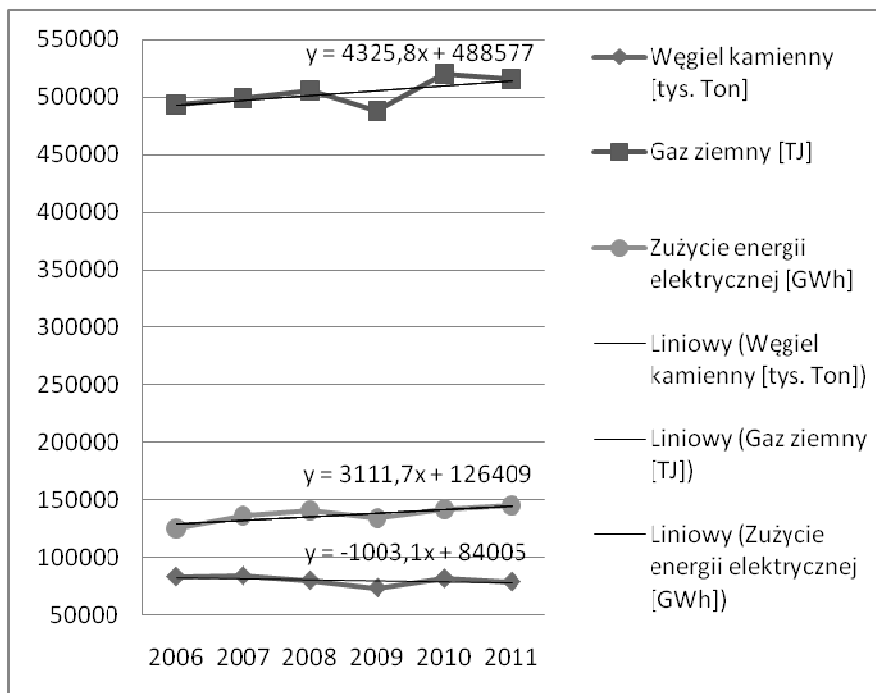
Zapotrzebowanie na gaz ziemny w ostatnich latach wykazuje trend rosnący. Tabela nr 1 przedstawia zużycie paliw i nośników energii w Polsce w latach 2006-2011.

Tabela 1. Zużycie paliw i nośników energii w Polsce w latach 2006-2011

Wyszczególnienie	j.m.	Rok					
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Węgiel kamienny	tys. ton	83483	84230	80323	73842	81979	79108
Gaz ziemny	TJ	493544	499571	505922	488179	519923	515162
Gaz ciekły	tys. ton	774	807	798	730	737	862
Lekki olej opałowy	tys. ton	1023	1332	1227	1092	1125	1088
Ciężki olej opałowy	tys. ton	1750	1711	1609	1615	1587	1403
Energia elektryczna	GWh	125437	136261	140745	134473	141637	145248

Źródło: opracowanie własne, dane GUS.

W ostatnich latach zauważalne jest większe zapotrzebowanie na gaz ziemny i energię elektryczną. Popyt na węgiel kamienny maleje, co jest spowodowane intensyfikacją wykorzystania OZE. Do uzysku 1 teradzula energii potrzebne jest spalanie do 40 tys. m³ gazu w zależności od jego rodzaju (gaz ziemny wysokometanowy, gaz ziemny zaazotowany) [<http://www.igg.pl/1/node/91>]. Rysunek 2 graficznie przedstawia zużycie niektórych paliw i nośników energii w Polsce w latach 2006-2011.



Rys. 2. Zużycie paliw i nośników energii w Polsce w latach 2006-2011

Źródło: opracowanie własne, dane GUS.

Roczny przyrost popytu na gaz ziemny w Polsce można oszacować na ponad 173 mln m³, co jest odpowiednikiem 4,33 tys. Tj.

Ryzykiem, związanym z rozwojem gazownictwa niekonwencjonalnego w Polsce są wysokie koszty wydobycia gazu. PGNiG szacuje, że koszt wykonania odwiertu poszukiwawczego wraz ze szczelinowaniem hydraulicznym w Polsce wynosi ok. 17 mln USD. W porównaniu do kosztów analogicznych odwiertów w USA są to koszty dwukrotnie wyższe, gdyż w USA koszty te wynoszą około 8 mln USD. Koszt ten jednak – wraz ze wzrostem konkurencji i uzyskaniem efektu skali – ma się stopniowo zmniejszać. Eksperti szacują, że koszty wierceń spadną do 11 mln USD za odwiert w perspektywie 4 lat. Scenariusz optymistyczny zakłada obniżenie kosztów do poziomu 7,7 mln USD za odwiert (poziom niższy o 5-10% niż obecne koszty w USA), natomiast scenariusz pesymistyczny spadek do poziomu 14,3 mln USD (poziom wyższy o 70-80 proc. niż koszty analogicznych odwiertów w USA) [www.gazzlupkow.org].

Koszty odwiertów eksploatacyjnych w USA wynoszą od 2,7 mln do 7 mln USD w zależności od głębokości. Głębokość wydobycia gazu łupkowego w Polsce szacuje się na poziomie 3,5-5,5 tys. m, gdy w USA na poziomie 0,6-3,5 tys. m. co z dużym prawdopodobieństwem wskazuje na zdecydowanie wyższe koszty wydobycia w Polsce, niż ma to miejsce w USA. Według szacunków ekspertów wydobycie 1000 m³ niekonwencjonalnego surowca w Polsce może kosztować około 300 USD, czyli dwukrotnie więcej niż w USA. Przy

obecnych cenach gazu w Europie, i cenie importowanego gazu z Rosji – ponad 500 USD wydobycie gazu łupkowego w Polsce może być rentowne. Ponadto atrakcyjne pod względem poszukiwawczym tereny leżą w strefach wysoko zurbanizowanych, wykorzystywanych w rolnictwie, bądź atrakcyjnych turystycznie, a także parków krajobrazowych, rezerwatów i Europejskiej Sieci Ekologicznej „Natura 2000” [Strzała-Osuch 2012, s. 789-800].

Zagrożeniem dla Polski może być handel koncesjami. Nie mając wpływu na to kto będzie przyszłym nabywcą i jaką politykę cenową i dystrybucyjną będzie prowadził, Polska ryzykuje nie tylko dalszy brak bezpieczeństwa energetycznego i stałych dostaw, lecz również najwyższe w Europie opłaty za własny gaz, gdy zyski z produkcji nie trafią do Polaków.

4.2. Istniejące i przyszłe ryzyko społeczne

Rozpatrując ryzyko jako potencjalność ziszczenia się zagrożeń musimy mieć na uwadze konflikty i niepokoje społeczne, dysproporcje rozwojowe poszczególnych grup społecznych, bądź też dyskryminację.

Parlament Europejski od początku stycznia 2013 r. ruszył z ogólnoeuropejską akcją badania opinii publicznej w sprawie wydobycia gazu łupkowego. [<http://ec.europa.eu/yourvoice/ipm/forms/dispatch>]. Duża część społeczeństwa niestety nie sięga po takie materiały, lub nie ma własnego zdania na skutek niedoinformowania, co jeszcze gorzej ma często zniekształcony obraz problematyki manipulowany poprzez nierzetelne źródła informacji.

W mediach praktycznie codziennie możemy przeczytać o zbawiennych skutkach wydobycia gazu ziemnego z łupków dla naszego kraju. Jak do tej pory przyszłe korzyści zostały omówione na wiele sposobów. Pisali o tym już ekonomiści, prawnicy, naukowcy, ekolodzy, specjaliści od bezpieczeństwa, euro parlamentarzyści oraz dziennikarze¹. Na wydobyciu mają zyskać wszyscy niezależnie od dowolnej cechy demograficznej. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że wszystko jest w całkowitym porządku. Według badań opinii publicznej zwolennicy wydobycia właściwie nie powinni się obawiać o to, że może się ono nie rozpocząć. Statystyki mówią bowiem, że Polacy dostrzegają wagę problemu. Cieszą się z ewentualnych złóż i liczą na obniżenie cen gazu ziemnego do poziomów zza oceanu. Ale z drugiej strony rosną problemy w komunikacji z mieszkańcami żyjącymi na terenach objętych przyszłym wydobyciem gazu ziemnego z łupków. Istnieje wyraźny rozdźwięk pomiędzy tym co głoszą media ogólnopolskie, a tym w co wierzą mieszkańcy wsi i małych miasteczek. Zbyt utopijny obraz wydobycia spowodował, że mieszkańcy terenów objętych przyszłymi działaniami szukają informacji na własną rękę. Przeszukują Internet, spotykają się z ekologami i oglądają film *Gasland*². I zaczynają

¹ Rzetelny i wyważony opis dyskusji na temat zagrożeń związanych z gazem niekonwencjonalnym, jednak nie na terenie Polski: patrz ShaleGas, Energy&ClimateChangeCommittee, House of Commons, UK Parliament, Westminster 2011.

² Argumenty związane z ochroną środowiska naturalnego wywierają w Europie wpływ ogromny,

wierzyć w to, że za kilka miesięcy będą mogli podpalić wodę we własnym kranie, ich dzieci będą chore i to, że nic nie zyskają na wydobywaniu [www.polskielupki.wordpress.com]. Rozchwiane nastroje społeczne spowodowane są przede wszystkim przez różnice w dostępnych informacjach o poszukiwaniu i produkcji gazu z łupków przedstawiane przez zwolenników i przeciwników [Strzała-Osuch 2012, s. 33-36]. Informacje te, nie zawsze pochodzące ze źródeł wiarygodnych kształtują stosunek do sprawy i mają wpływ na opinie społeczeństwa.

Efektami niepokojów społecznych, które skutkują akcjami protestacyjnymi, listami do Premiera i setkami artykułów w prasie codziennej są liczne na chwilę obecną kampanie informacyjne prowadzone m.in. przez PGNiG SA, BNK Polska, czy Lane Energy Poland Sp. z o.o. Jedną z nowszych konwencji jest również utworzenie Gminnych Rad Konsultacyjnych na obszarach objętych koncesjami w celu stworzenia swoistego modelu nadzoru społecznego w przypadku realizacji dużych projektów inwestycyjnych.

4.3. Ryzyko środowiskowe

Ryzyko środowiskowe należy rozumieć jako prawdopodobieństwo zaistnienia szkodliwych bądź niekorzystnych wpływów na stan środowiska naturalnego. Przy ocenie ryzyka ważna jest identyfikacja i analiza potencjalnych zagrożeń, a także oszacowanie możliwej częstotliwości ich wystąpienia. Ze względu na stosowaną technologię przy poszukiwaniu i produkcji gazu ziemnego ze złóż niekonwencjonalnych, wymagającą użycia wielu substancji chemicznych, znacznych ilości wody, zagospodarowania i przekształcania terenów, można wymienić zagrożenia możliwe do zaistnienia [www.pgi.gov.pl]:

- degradacja gleb i pozbawienie terenu zajętego pod wiertnię i prowadzące do niej drogi dojazdowe możliwości pełnienia jego normalnych funkcji,
- lokalne zanieczyszczenie powierzchni ziemi i gruntów,
- zanieczyszczenie wód powierzchniowych,
- zaburzenia równowagi hydrogeologicznej,
- zanieczyszczenie wód podziemnych płuczką,
- emisja hałasu,
- emisja do atmosfery,
- awaryjne zrzuty do środowiska,
- migracje gazu.

często niekwestionowany. Nie jest to dobre ani dla Europy, ani dla środowiska. Siłę takich argumentów zaobserwować można było we Francji, gdy po prezentacji negatywnego wobec gazu łupkowego filmu GasLand, rząd francuski podjął kroki zmierzające do zakazania wydobywania gazu łupkowego. Co ciekawe, panika spowodowana filmem demonizowała nawet dobrze znane i szeroko stosowane w wydobywaniu gazu ziemnego techniki odwiertów horyzontalnych, czy szczelinowania hydraulicznego, które ma miejsce głęboko pod ziemią, z dala od warstwy wodonosnej oraz samo w sobie nie stanowi zagrożenia.

Zdaniem J. Macudy z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, wpływ prac poszukiwawczych na środowisko należy określić jako umiarkowany, co zostało poprzedzono szeregiem pomiarów, badań i analiz wskaźnikowych i będzie on zależał od:

- stanu zagospodarowania obszaru prowadzenia prac poszukiwawczych,
- wrażliwości poszczególnych elementów środowiska,
- minimalizowania wielkości terenu zajmowanego pod wiertnie i drogi dojazdowe,
- ograniczenia emisji hałasu do środowiska,
- prowadzenia właściwej gospodarki odpadami.

Parlament Europejski w swojej Rezolucji z dnia 21 listopada 2012 r. w sprawie wpływu działalności wydobywczej gazu łupkowego i oleju łupkowego na środowisko podkreślił, że [www.europarl.europa.eu]:

- rozwój gazu łupkowego budzi kontrowersje zarówno w UE, jak i na całym świecie, co tym samym wymusza przeprowadzenie dogłębnej analizy wszystkich skutków (dla środowiska, zdrowia publicznego i zmiany klimatu) przed dalszym rozwijaniem tej technologii,
- zastąpienie węgla i ropy gazem w perspektywie krótko- i średniookresowej może przyczynić się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych,
- nie ma wystarczających danych na temat substancji chemicznych wykorzystywanych w procesie szczelinowania oraz na temat zagrożeń środowiskowych i zdrowotnych związanych ze szczelinowaniem hydraulicznym,
- każdy rodzaj paliw kopalnych oraz wydobycia minerałów niesie ze sobą potencjalne ryzyko dla zdrowia ludzkiego i dla środowiska,
- sprawą istotną jest stosowanie zasady ostrożności oraz zasady „zanieczyszczający płaci” w odniesieniu do wszelkich dalszych decyzji dotyczących rozwoju zasobów paliw kopalnych w Europie,
- wiele rządów państw europejskich, a także wiele stanów USA wprowadziły już zakaz lub moratorium na stosowanie szczelinowania hydraulicznego do celów wydobycia gazu łupkowego i olei łupkowych,
- wydobycie NPK, podobnie jak wydobycie paliw kopalnych metodami konwencjonalnymi, wiąże się z ryzykiem, to ryzyko należy ograniczyć dzięki zastosowaniu środków zapobiegawczych obejmujących właściwe planowanie, testy, wykorzystanie nowych i najlepszych dostępnych technologii, najlepsze praktyki przemysłowe, a także ciągłe gromadzenie danych, monitorowanie i sprawozdawczość,
- poszukiwanie i wydobycie gazu łupkowego może wywoływać złożone i wzajemnie powiązane skutki w otaczającym środowisku, zwłaszcza wskutek stosowania metody szczelinowania hydraulicznego i składu płynu szczelinującego, a także z uwagi na głębokość i budowę odwiertów oraz wielkość zajętej powierzchni gruntów,
- istnieje ryzyko wstrząsów sejsmicznych,
- zapotrzebowanie na stosunkowo duże ilości wody w przypadku szczelinowania hydraulicznego,

- szczelinowanie hydrauliczne odbywa się na głębokości znacznie poniżej poziomu podziemnych warstw wodonośnych, głównym problemem w zakresie zanieczyszczenia wód gruntowych jest integralność odwiertu z punktu widzenia jakości jego obudowy i zacementowania, a także jego odporności na wysokie ciśnienie wprowadzanego płynu oraz na niewielkie wstrząsy gruntu,
- szczelinowanie hydrauliczne winne być całkowicie zakazane na niektórych szczególnie wrażliwych i szczególnie zagrożonych obszarach, np. na powierzchni i pod powierzchnią wyznaczonych obszarów ochrony wody pitnej oraz na obszarach wydobywania węgla kamiennego,
- zastosowany na miejscu zamknięty obieg recyklingu wody z wykorzystaniem stalowych zbiorników przedstawia najbardziej korzystny dla środowiska sposób uzdatniania zużytej wody poprzez zminimalizowanie jej ilości, możliwości wycieków powierzchniowych oraz kosztów, ruchu drogowego czy uszkodzeń dróg, związanych z transportem uzdatnianej wody, ten rodzaj recyklingu należy stosować w jak największym zakresie, odrzuca koncepcję powtórnego wprowadzania do formacji geologicznych zużytych wód celem ich usunięcia.

5. Podsumowanie

Technologia poszukiwania i wydobywania gazu łupkowego budzi sporo kontrowersji w różnych kręgach i wydają się być nie do końca dopracowana pod względem bezpieczeństwa. Nawet w Stanach Zjednoczonych, będących światowym liderem w tej branży zdarzają się pojedyncze przypadki negatywnego oddziaływania na człowieka i środowisko naturalne, wynikające z nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa lub niedbalstwa.

Polskie złoża niekonwencjonalne wg najskromniejszych prognoz są w stanie zapewnić kraju bezpieczeństwo energetyczne na wiele lat, stworzyć tysiące nowych miejsc pracy, ożywić gospodarkę. Jednakże zauważyć należy i podkreślić, iż istnieje ryzyko zarówno gospodarcze, społeczne i środowiskowe, które do dzisiaj nie zostało należycie omówione i przedstawione. Na chwilę obecną nie tylko nie zostało ono do końca zidentyfikowane, lecz nie podjęto także próby jego oszacowania w skali makro, mikro i per capita. Sprzedaż koncesji w większości firmom zagranicznym i handel koncesjami grozi utratą potencjonalnego bezpieczeństwa energetycznego kraju oraz brakiem zysków z produkcji dla Polski.

Ważne jest odpowiedzialne i wielopoziomowe podejście ze strony rządu, samorządów, inwestorów, organizacji pozarządowych i wszystkich obywateli do sprawy w celu zminimalizowania ryzyka i odnalezienia prawidłowego rozwiązania korzystnego dla wszystkich. Wydaje się również konieczne podjęcie szeroko zakrojonych badań dotyczących faktycznych strat i korzyści na płaszczyźnie ekonomicznej, społecznej i środowiskowej przed przystąpieniem do wydobywania gazu z łupków w Polsce.

Bibliografia

1. **Albrycht I., Boyfield K., Jankowski J.M., Kaliski M., Kołaczkowski M., Krupa M., Lewis G., Ndhlovu Z., Perry K.F., Poprawa P., Rewald R., Riley A., Ruszel M., Rychlicki S., Siemek J., Sikora A., Smith T., Szlagowski P., Tarnawski M., Zawisza A.:** (2011), *Gaz niekonwencjonalny – szansa dla Polski i Europy, Analiza i rekomendacje*, Instytut Kościuszki, Kraków.
2. **Chmielewski M. (red.):** (2005), *Ekonomika przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk.
3. <http://polskielupki.wordpress.com>
4. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2012-0443&language=PL&ring=A7-2012-0283>
5. <http://www.gazzlupkow.org/3prgn/aktualnosci/?r,news,newsId=33523>
6. <http://www.pgi.gov.pl>
7. http://www.pgi.gov.pl/pl/dokumenty-in/cat_view/234-kopalnia-wiedzy/287-gaz-upkowy/289-prezentacje.html, pdf
8. http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/assets/pwc_lewiatan_pismo_do_premiera_ws._weglowodorow.pdf
9. Izba Gospodarcza Gazownictwa, <http://www.igg.pl/1/node/91>
10. **Jakiel M.:** *Poszukiwanie i wydobywanie gazu z łupków*, materiały PGNiG, pdf.
11. **Kaźmierska A.:** *Przyszłość gazu łupkowego w Polsce*, SKN Equilibrium, <http://www.eksosonline.uni.lodz.pl>
12. **Macuda J.:** (2010), *Środowiskowe aspekty potencjalnej produkcji gazu ziemnego z niekonwencjonalnych złóż*, „Przegląd Geologiczny”, nr 1.
13. **Macuda J., Machel P.:** *Oddziaływanie prac wiertniczych przy poszukiwaniu gazu łupkowego w Polsce*, *Wiertnictwo Nafta Gaz, Zeszyty Naukowe*, Tom nr 28, Zeszyt 1-2.
14. Państwowy Instytut Geologiczny, *Ocena zasobów gazu ziemnego i ropy naftowej w formacjach łupkowych dolnego paleozoiku w Polsce. Raport pierwszy*, Warszawa, 2012.
15. Parlament Europejski (2011) *Wpływ wydobywania gazu łupkowego na środowisko naturalne i zdrowie ludzi*, 2011.
16. Raport EBE/Inicjatywa CK (2011) *Lobbying przeciw wydobywaniu gazu łupkowego w UE – wnioski dla Polski*, [www. http://ebe.org.pl](http://ebe.org.pl)
17. Ronka Chmielowiec W. (2002), *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, PWE, Warszawa.
18. **Strzała-Osuch K.:** (2012), *Socio-economics dilemmas of shale gas production on the example of selected EU countries*, [w:] *The International Masaryk Conference III 2012 Journal of Interdisciplinary Research*, Praga.
19. **Strzała-Osuch K.:** (2012), *Akceptacja społeczności lokalnych wobec poszukiwań i wydobywania gazu ze złóż niekonwencjonalnych w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju poszukiwań gazu ze złóż niekonwencjonalnych w Polsce*, Izba Gospodarcza Gazownictwa, Gdańsk.
20. **Śliwiński A.:** (2002), *Ryzyko Ubezpieczeniowe. Taryfy, budowa i optymalizacja*, Poltext, Warszawa.

8

ANALIZA ZIDENTYFIKOWANYCH RYZYK PO ZAKOŃCZENIU KONTRAKTU JAKO ISTOTNY CZYNNIK PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W BRANŻY BUDOWLANEJ

*Monika Gołębiowska
Politechnika Częstochowska*

1. Wprowadzenie

Do truizmów zalicza się stwierdzenie, iż każde przedsięwzięcie budowlane obarczone jest ryzykiem. Za to problemem – i to kluczowym dla przedsiębiorczości w branży budowlanej – jest określenie, gdzie to ryzyko występuje, jak jest wielkie, jaki może mieć wpływ na przedsiębiorstwo oraz, już w kolejnym etapie, co można zrobić, by to ryzyko wyeliminować lub ograniczyć.

Budownictwo jest branżą, w której ryzyko odgrywa szczególną rolę. Przygotowanie i realizacja inwestycji budowlanej stanowi skomplikowany proces. Obejmuje on zbiór działań i czynności o charakterze analityczno-koncepcyjnym, ekonomicznym, projektowym, procedur administracyjnych oraz związanych z przeprowadzeniem postępowań przetargowych, zrealizowaniem robót budowlanych i przekazaniem w użytkowanie wykonanego obiektu. Część spośród różnych rodzajów ryzyka jest łatwa do zidentyfikowania, inne natomiast bywają całkowicie nieprzewidziane i często niezależne od człowieka. Oczywiście staję się więc fakt, iż bez skutecznych czynników przedsiębiorczości jakimi są narzędzia zarządzania ryzykiem nie można efektywnie zaangażować się w realizację inwestycji budowlanej. Techniki porównania analogii oraz zdobytego doświadczenia stosowane w identyfikacji, klasyfikacji i pomiarze ryzyka opierają się na założeniu, że żaden nowy projekt, nawet najbardziej pionierski i niepowtarzalny, nie jest całkowicie nowym systemem. Większość projektów wywodzi się lub stanowi odmianę wcześniej realizowanych projektów, bądź stanowi nową kombinację bazującą na istniejących składnikach i podsystemach [Pritchard 2001, s. 89].

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie możliwości wykorzystania wniosków z przeprowadzonej analizy zidentyfikowanych ryzyk po zakończeniu kontraktu w branży budowlanej dla sukcesu przyszłych realizacji projektów. Warunkiem wejściowym w procesie budowania powyższej koncepcji jest ustalenie potencjalnych źródeł i rodzajów ryzyka z punktu widzenia zrealizowanego w przeszłości procesu inwestycyjnego. Informacje te mogą być wykorzystywane

m.in. do wspomagania decyzji i działań podejmowanych w ramach realizacji oraz jako pozyskanie dobrej jakości danych źródłowych w zakresie wyceny konsekwencji i prawdopodobieństwa ryzyka wykorzystywanych przy kolejnych realizacjach.

Autorka artykułu stawia ponadto tezę, iż ryzyko – można ograniczyć, w niektórych przypadkach nawet wyeliminować, stosując odpowiednie narzędzia, jako metody identyfikacji na bazie doświadczeń z wcześniej realizowanych kontraktów i zidentyfikowanych w nich ryzyk.

2. Pojęcie i klasyfikacja ryzyka w realizacji kontraktu budowlanego

Ryzyka związane z realizacją projektów budowlanych oraz ich zróżnicowanie i skomplikowanie sprawiają problemy z ich klasyfikacją. Dla przedsiębiorstwa ryzyko to podstawowy element środowiska, w którym działa – istnienie ryzyka oznacza, co prawda niepewność przyszłych wyników, lecz może być ono zarówno źródłem strat jak i korzyści. Istnienie ryzyka może bowiem oznaczać istnienie szansy zarówno na wynik gorszy, jak i lepszy od spodziewanego [Tarczyński, Mojszewicz 2001, s. 12].

Zarządzanie ryzykiem może być rozumiane jako proces formułowania planu działania zmierzającego do optymalizacji ryzyka w funkcjonowaniu podmiotu i do podejmowania tym celu racjonalnych decyzji nakierowanych na minimalizacji lub eliminacji negatywnych skutków ryzyka, ujawniającego się w różnych obszarach funkcjonowania danej organizacji. Proces taki powinien uwzględniać systematyczne badanie problemu ryzyka w podmiocie, identyfikowanie czynników ryzyka, szacowanie jego poziomu oraz implementację kompleksowego modelu reakcji na ryzyko [Buła 2006, s. 6]. Przytoczone sformułowania dotyczą także zarządzania ryzykiem w projekcie budowlanym.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje następujące główne fazy [Kaczmarek 2006, s. 98-103]:

- identyfikację i analizę ryzyka,
- ocenę i sformułowanie wariantów przeciwdziałania,
- ograniczanie i eliminowanie przyczyn ryzyka,
- kontrolę, monitoring i ocenę skuteczności podjętych działań.

Ryzyko występujące w projektach budowlanych ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy. Czynniki ryzyka, które mogą wpływać na wykonalność projektu są różnorodne i można je sklasyfikować według różnych kryteriów, np. wymienionych w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja ryzyk

RYZYKA		
TECHNICZNE	EKONOMICZNE	POZOSTAŁE
ryzyko ukończenia projektu	zarządzania i działalności operacyjnej	polityczne
ryzyko wyczerpania rezerw eksploatacji	rynkowe	siły wyższej
błędów projektowych	finansowe	Czynnik ludzki
błędów wykonawczych	opóźnienia w uzyskaniu zgód i pozwoleń	zarządzania przez wykonawcę/zamawiającego
złej jakości materiałów	zabezpieczeń i refinansowania	kradzieży
		wypadku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wojewnik-Filipkowska 2008, s. 96].

W tym miejscu warto wspomnieć o jeszcze jednym kryterium klasyfikacji ryzyk ze względu na fazy projektu budowlanego. Jest to podział przydatny z punktu widzenia zarządzania ryzykiem i wykorzystywany w praktyce. Pozwala on na przygotowanie odpowiednich strategii dla poszczególnych etapów projektu. Jest to jednak raczej podział praktyczny niż rzeczywista klasyfikacja ryzyk, gdyż poszczególne rodzaje ryzyk, choć z różnym natężeniem, występują w kilku fazach lub też w ciągu całego projektu.

Możemy rozróżnić w projekcie następujące etapy:

- fazę przygotowawczą – decyduje o dalszym zainteresowaniu projektem,
- fazę przetargu – wygranie przetargu jest warunkiem niezbędnym rozpoczęcia realizacji projektu. Ten oczywisty fakt determinuje potrzebę szczególnego podejścia do tego etapu procesu budowlanego,
- fazę prac projektowych – to etap, od którego zależy koszt i ostateczny kształt projektu,
- fazę realizacji – nadaje określony kształt realizowanemu projektowi.

Oddanie obiektu do eksploatacji i rozliczenie płatności – to obszar objęty również bardzo dużym ryzykiem. Poniżej przedstawiono najistotniejsze ryzyka w podziale na etapy realizacji kontraktu:

Prace przygotowawcze to:

- ryzyko źle rozpoznanej konkurencji,
- ryzyko źle rozpoznanych preferencji inwestora,
- ryzyko przeszacowania kosztów realizacji projektu,
- ryzyko złej samooceny.

Przetarg to:

- ryzyko korupcji, unieważnienia przetargu,
- ryzyko złej kalkulacji ceny projektu (określenie granicy opłacalności),
- ryzyko stosowania cen dumpingowych przez konkurencję.

Prace projektowe to:

- ryzyko złego doboru zespołu projektantów,
- ryzyko przeszacowania kosztów projektu,
- ryzyko złego doboru technologii (rodzaj konstrukcji, materiały).

Prace budowlane to:

- ryzyko złego harmonogramu prac,
- ryzyko źle rozpoznanej struktury gruntu),
- ryzyko terminowości dostarczania materiałów budowlanych i eksploatacyjnych,
- ryzyko jakości materiałów budowlanych, nieutrzymania standardów.

Oddanie obiektu do eksploatacji i rozliczenie płatności to:

- ryzyko niewłaściwego planu kosztów,
- ryzyko precyzji umowy (zmiana założeń w trakcie fazy realizacji; niewłaściwie określony zakres prac i przedmiot odbioru końcowego obiektu,
- ryzyko zróżnicowanej struktury realizacyjnej uczestników procesu budowy (różnorodność uczestników: zleceniodawca/generalny wykonawca/ podwykonawcy/dostawcy, którzy muszą współpracować przy konkretnym projekcie, stwarza ryzyko trudności bądź długotrwałości procesu „dopasowania” partnerów, nabrania wzajemnego zaufania, wypracowania metody podejmowania wspólnych rozstrzygnięć,
- ryzyko wiarygodności zleceniodawcy,
- ryzyko dekonstrukcji w branży.

Niebagatelną rolę w zarządzaniu ryzykiem projektu odgrywa faza przygotowawcza, inaczej zwana koncepcyjną, w której zapada decyzja o przyjęciu projektu do realizacji. W tej fazie należy dokonać identyfikacji ryzyka między innymi w sferze organizacyjnej, technicznej, prawnej oraz źródeł finansowania i w przyszłej wykonalności ekonomiczno-finansowej w fazie eksploatacji, aby podjąć racjonalną decyzją o wdrożeniu projektu lub jego zaniechaniu [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 36-71]. W fazie przygotowawczej powinna również być przeprowadzona analiza przy użyciu informacji zwrotnych i wniosków z poprzednich realizacji.

2.1. Planowanie i reakcja na ryzyka projektu

Po analizie procesu klasyfikacji ryzyk i jego czynników w projekcie budowlanym można przejść do zaplanowania reakcji na ryzyko. Ogólnie planowanie reakcji na ryzyko oznacza stworzenie planu postępowania i wskazanie działań, których to celem będzie minimalizacja zagrożeń przedsięwzięcia. Planując reakcje na ryzyko wskazujemy osoby lub grupy osób (np. firmy, zespoły projektowe), odpowiedzialne za realizację czynności wskazanych w planie, a związanych z zarządzaniem czynnikami ryzyka. Wśród strategii postępowania z ryzykiem wyróżnia się przede wszystkim następujące podejścia do zarządzania ryzykiem w projekcie [Eton, Kotapski 2009, s. 42-43]:

- unikanie,
- przeniesienie,
- minimalizacja,
- akceptacja.

Jako przykład reakcji unikania ryzyka można podać: ograniczenie zakresu projektu w odniesieniu do pierwotnej koncepcji, unikanie wyboru słabo wykwalifikowanych dostawców lub wykonawców. Przykładem zadania w przeniesieniu ryzyka mogą być ubezpieczenia od nieprzewidywanych zdarzeń losowych; gwarancje dobrego wykonania i rękojmie egzekwowane w umowach podwykonawczych i dostawczych. W odróżnieniu od poprzednich strategii zmniejszenie ryzyka można zwykle stopniować nawet do całkowitej jego redukcji. Niestety ta metoda wiąże się ze zwiększeniem kosztów projektu. Należy zatem koszty te uwzględnić w planach tej strategii. Przyczyną zastosowania strategii akceptacji jest brak zidentyfikowanych czynników ryzyka projektu lub brak odpowiedniej strategii zarządzania ryzykiem. Akceptując ryzyko projektowe z uwagi na koszty i bezpieczeństwo zazwyczaj tworzy się plany awaryjne i rezerwowe.

Wynikiem procesu planowania reakcji na ryzyko kontraktu tworzy się plan reakcji na ryzyko. Plan obejmuje zidentyfikowane i opisane czynniki ryzyka, organigram zasobów projektu wraz z przyporządkowaniem konkretnych członków projektu i zadań; plany i strategie reakcji na rozpoznane czynniki ryzyka, procedury i metody działania oraz stworzenie planów awaryjnych.

2.2. Nadzorowanie i kontrola ryzyka

Plany zarządzania ryzykiem nie mogą być pozostawione same sobie. Plan służy do monitorowania i kontroli projektowych czynników ryzyka, czyli do bieżącego i systematycznego weryfikowania statusu zidentyfikowanych czynników ryzyka, identyfikacji nowych zagrożeń dla przedsięwzięcia, oceny realizacji planów reakcji na ryzyko oraz ich skuteczności.

Nadzór nad zidentyfikowanymi ryzykami obejmuje:

- ustalenie, czy dane ryzyko rzeczywiście miało miejsce i mogło wpłynąć na bieżące działania projektowe, a w przypadku sytuacji wyjątkowej aktualizacji sumarycznego ryzyka projektowego,
- ustalenie przyczyny, to jest identyfikacja tych czynników ryzyka, które spowodowały zagrożenie dla sukcesu przedsięwzięcia,
- zebranie doświadczeń z poprzednich realizacji na potrzeby bieżących i przyszłych przedsięwzięć.

Do najbardziej skutecznych technik kontrolowania ryzyka w projektach budowlanych należy potocznie nazywana lista kontroli ryzyka „Top 10”, czyli najbardziej krytycznych, z punktu widzenia sukcesu przedsięwzięcia, czynników ryzyka. Lista kontroli ryzyka składa się zwykle z następujących elementów:

- nazwy czynnika ryzyka,
- pozycji na liście, pod względem istotności i wpływu na przedsięwzięcie,
- harmonogramu, ze wskazaniem danego ryzyka na liście,

- status rozwiązania/minimalizowania wpływu danego czynnika ryzyka w ramach przedsięwzięcia.

Lista kluczowych czynników ryzyka powinna być weryfikowana i aktualizowana podczas spotkań koordynacyjnych projektu, wówczas, uczestnicy i członkowie projektu mogą dostarczyć cennych informacji dotyczących bieżącego stanu przedsięwzięcia oraz prognozowania ewentualnych ryzyk. Sporządzenie takiej listy może posłużyć jako wzorzec do weryfikacji istotnych ryzyk dla przyszłych kontraktów o podobnym przeznaczeniu.

3. Analiza zidentyfikowanych ryzyk na przykładzie budowy centrum logistycznego

3.1. Opis projektu

Na wstępie należy zaznaczyć, iż ze względu na konieczność zachowania tajemnicy, wszelkie nazwy uczestników projektu zostały zmienione.

Przedmiotem badanego pod względem identyfikacji ryzyk obiektu jest zrealizowana budowa centrum logistycznego składająca się z budynku biurowego wraz z halą magazynową wysokiego składowania wraz z otaczającym ją terenem, podjazdami pod doki i miejscami parkingowymi przy hali z pozycji Generalnego Wykonawcy tegoż obiektu. Po analizie rynku budowlanego, zwrócono uwagę na rosnące duże zapotrzebowanie w przyszłości na obiekty typu centra logistyczne w Polsce. Umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów, zdolności do wykorzystywania nadarzających się okazji oraz gotowość do podejmowania ryzyka spowodowała podjęcie decyzji o realizacji kontraktu. Generalny Wykonawca po raz pierwszy przystąpił do realizacji tego typu obiektu. Zgodnie z umową zawartą między Generalnym Wykonawcą robót a Inwestorem zakończeniem kontraktu było uzyskanie przez Generalnego Wykonawcę prawomocnego pozwolenia na budowę.

Podstawowe dane obiektu:

Powierzchnia użytkowa: biurowa – 3.000,0 m² magazynowa – 14.500,0 m²,

Podstawowe parametry kontraktu zawarte między GW a Inwestorem:

- wynagrodzenie ryczałtowe GW 32.753,0 tys. PLN,
- zakładany planowany wynik 2%, tj. 624,0 tys. PLN
- czas realizacji kontraktu: od 09.08.2011 do 30.04.2012 r.,
- fakturowanie miesięczne do 100% wartości kontraktu,
- kary umowne 0,3% wartości umowy brutto za każdy dzień,
- gwarancja dobrego wykonania- 15% wartości kontraktu brutto,
- gwarancja wad i usterek – 3,5% na 3 lata, 1% na 5 lat i 0,5% na 10 lat.

Badany projekt zakończył się dla Generalnego Wykonawcy projektu znaczącą stratą finansową. Po zakończeniu kontraktu podjęto próbę zebrania wszelkich danych i określeniu przyczyn oraz czynników, które wpłynęły na stratę finansową na projekcie. W tabeli 2 przedstawiono analizę wyników finansowych po zakończeniu projektu w zestawieniu zakładanych parametrów na początku i na koniec kontraktu.

Tabela 2. Analiza finansowa zrealizowanego kontraktu stan na styczeń 2013 r.

Nazwa projektu:			Centrum logistyczne				
Inwestor	X	Typ obiektu			Hala magazynowa wysokiego składowania z częścią biurową		
Czas realizacji	8,83	od	2011-08-09	do	2012-04-30	Czy projektowanie?	TAK
Wartość w zł				32753 000 PLN			
Roboty Dodatkowe uznane				1186 571 PLN			
Roboty Dodatkowe otwarte				1229 490 PLN			
Roboty Dodatkowe złożone (Σ)				2 416 061 PLN			
Gwarancja Dobrego Wykonania w %		15%		Kwoty zatrzymane zgodnie z Umową w %		10%	
Zafakturowano	32 753 000	Odsetki debet.		78 072	Odsetki kredyt.		-64 905
Zapłacono:		12 819 154 PLN					
% zafakturowania		96%					
Przerób do 2011		7 466 712 PLN		Przerób do 2012		32 753 000 PLN	
% wykonania Robót od początku				100%			
% wyk. wg planu	100%	opóźnienie w dniach		25dni	% zakupów		100%
Wynik wg Kalkulacji Startowej po zawarciu Kontraktu -KS				624 000 PLN			
Wynik Kontraktu do 2012				-2 977 483 PLN			
Wynik wg Kalkulacji Startowej po zawarciu Kontraktu w %				1,92%			
Prognoza wyniku aktualna w %				-15,13%			

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektu.

Pierwszym podjętym krokiem przez kierownictwo kontraktu po zakończeniu realizacji było zgromadzenie i uporządkowanie wiedzy o ryzykach dotyczących projektu oraz rozpoznanie ryzyk. Efektem tego jest wyczerpująca lista ryzyk mogących mieć wpływ na realizację przyszłych projektów, które zostały zidentyfikowane i umożliwią dalsze działania. Przykłady zarejestrowanych ryzyk projektu przedstawia tabela nr 3. Jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór możliwych do wystąpienia ryzyk. Jego struktura (obszary i kategorie ryzyk) odzwierciedla obszary projektowe oraz strukturę elementów mających bezpośrednie przełożenie na realizacji wynik finansowy projektu. Umożliwia on agregowanie i uporządkowanie informacji o ryzykach projektu i jest istotnym punktem wyjścia do identyfikacji ryzyk szczegółowych („drogowskaz” dla uczestników identyfikacji ryzyk). Prawidłowo zbudowany rejestr ryzyk projektu stanowi kompletną i szczegółową, a jednocześnie precyzyjnie ustrukturyzowaną, listę ryzyk projektu.

Tabela 3. Wybrane ryzyka z rejestru ryzyk zrealizowanego kontraktu

Nazwa odchylenia od budżetu	Kalkulacja startowa KS (w tys. PLN)	Kalkulacja powykonawcza KK (w tys. PLN)	Odchylenie
Beton	280	508	-228
Przyczyna, ilości	błędne przedmiary w kalkulacji		
Środki zaradcze na przyszłość	dokładne sporządzanie ilości na etapie kalkulacji		
zakup płytek wraz z robocizną	162	447	-285
Przyczyna, ilości	nie uwzględniono ułożenia dodatkowej ilości płytek w toaletach wg aranżacji wariant A/wynik poprawiony dzięki RD od Inwestora		
Środki zaradcze na przyszłość	dokładne sporządzanie ilości na etapie kalkulacji		
KOB - personel budowy	580	1 140	-560
Przyczyna, ilości	niedoszacowane koszty, wynikają z błędnego planowania zasobów na etapie oferty, (zmiana na stanowisku kierownika kontraktu, zwolnienie dyrektora grupy, któremu podlegał kontrakt)		
Środki zaradcze na przyszłość	realne kalkulowanie KOB		
Drogi	0	3 197	-797
Przyczyna, ilości	materiał przyjęty w kalkulacji niezgodny ze specyfikacją, na etapie wykonywania kalkulacji ofertowej została przyjęta jako ostatnia warstwa drogowa kostka a wg specyfikacji jest beton nawierzchniowy;		
Środki zaradcze na przyszłość	analiza dokumentacji projektowej wraz ze wszystkimi załącznikami		
Zmiana po stronie wydatków Grunt budowlany			
wymiana gruntu nazew. hali	0	830	-830
Przyczyna, ilości	brak pozycji w kalkulacji, umowa z Inwestorem przewiduje odpowiedzialność GW za warunki gruntowe		
Środki zaradcze na przyszłość	dokładna analiza wymagań kontraktowych		
ogrzewanie budowy - sprzęt	0	300	-300
Przyczyna, ilości	cały okres realizacji inwestycji przewidziany w okresie jesienno-zimowym, nie ma w kontrakcie zapisu o klauzuli pogodowej, przerwa wynikająca z niskich temperatur nie umożliwi kontraktowo przedłużenia umowy		
Środki zaradcze na przyszłość	analiza technologii wykonywanych prac także w kontekście pory roku		
RAZEM	5 740	10 903	-4 993

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektu.

Zgodnie ze stosowanymi praktykami zarządzania ryzykiem, ryzyka zostały oceniane metodą samooceny, tj. przez osoby zaangażowane w prace realizacyjne

przy projekcie. Skuteczność tej metody wynika z faktu, iż to właśnie bezpośredni uczestnicy projektu i osoby reprezentujące funkcje wsparcia dla realizacji projektów mają doświadczenie i wiedzę na temat ryzyk występujących w projektach oraz metod zarządzania nimi. Zaangażowanie kierownika kontraktu i kadry zrealizowanego projektu centrum logistycznego w prace zespołu przygotowującego procedurę dało bogaty, jednakże zróżnicowany i skomplikowany materiał do dalszej pracy. Rejestr ryzyk został tworzony na podstawie doświadczeń, przy pomocy takich technik jak:

- konsultacje z ekspertami z dziedzin istotnych dla projektu,
- konsultacje z głównymi uczestnikami projektu,
- warsztaty z udziałem osób zaangażowanych w realizację projektu,
- technika kwestionariusza wypełnianego przez uczestników projektu.

Budowa rejestru ryzyk wymagała znacznego nakładu pracy i gruntownej analizy wszystkich aspektów kontraktu, tak aby zidentyfikować wszystkie lub prawie wszystkie ryzyka projektu, nie tylko ryzyka kluczowe.

Przedstawiony przykład analizy identyfikacji ryzyk po zakończeniu projektu pokazuje jak istotne znaczenia ma sporządzenie listy ryzyk. Rejestr ryzyk ma szczególne znaczenie dla przygotowania przyszłych projektów i uniknięcia strat w aspekcie:

- alokacji poszczególnych zidentyfikowanych ryzyk pomiędzy Inwestorem a Generalnym Wykonawcą,
- optymalizacji projektu poprzez wprowadzenie zmian optymalizujących poziom ryzyka projektu,
- wsparcia w negocjacjach z Inwestorem odnośnie finansowania.

4. Podsumowanie

Przez lata ryzyko w branży budowlanej było znane i jednocześnie bagatelizowane. Odejście od „laickiego” zarządzania ryzykiem skutkuje zmianą podejścia postępowania z problemem ryzyka. Rezygnuje się z postawy selektywnej, skoncentrowanej na szczegółach, biernej, skupionej na unikaniu strat i funkcjonującej doraźnie na podejście przedsiębiorcze, kompleksowe, skoncentrowane na całym projekcie. Zainteresowanie branży budowlanej świadomym, profesjonalnym podejściem do problemu ryzyka jest coraz większe – tak, jak coraz większa jest świadomość konieczności odpowiedniego planowania i realizacji inwestycji. Niezmiernie ważne jest, by identyfikacje ryzyk były świadome i profesjonalnie przygotowane. Aby zarządzanie ryzykiem właściwie spełniało swoją funkcję przedsiębiorstwo powinno stworzyć niezależny dział specjalizujący się zarządzaniem ryzykiem, dysponujący wykwalifikowaną kadrą. Niezbędne jest również stworzenie odpowiedniej strategii firmy, która określałaby cele i ograniczenia, reguły zawierania kontraktów i ich wyceny oraz planowała limity transakcji i środki kontroli. Dobrze zdefiniowana polityka zarządzania ryzykiem może ustrzec przedsiębiorstwo przed ogromnymi stratami. Takiego podejścia zaczynają wymagać przedsiębiorstwa budowlane gromadząc ogromną wiedzę

o ryzykach, które wystąpiły na zrealizowanych w przeszłości kontraktach. Ważne jest aby tę wiedzę wykorzystać przy tworzeniu narzędzi identyfikujących ryzyka. Frank H. Kinght, za przedsiębiorczość uważa korzyść z obcowania, znoszenia niepewności i ryzyka. Interpretując teorię przedsiębiorczości problem ryzyka należy traktować jako naukę i wiedzę na przyszłość.

Bibliografia

1. **Buła P.:** (2003), *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, AE w Krakowie, Kraków.
2. **Eaton D., Kotapski R.:** (2009), *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym*, Poltex, Warszawa.
3. **Kaczmarek T.T.:** (2006), *Ryzyko i zarządzania ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
4. **Pritchard C.:** (2001), *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG Press, Warszawa.
5. **Tarczyński W., Mojsewicz M.:** (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
6. **Trocki M., Grucza B., Ogonek K.:** (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
7. **Wojewnik-Filipkowska A.:** (2008), *Project Finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, CeDeWu, Warszawa.

9 RYZYKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘBIORSTW PASZOWYCH W POLSCE

Magdalena Śmiglak-Krajewska

Katedra Finansów i Rachunkowości, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

1. Wprowadzenie

Warunki, w których funkcjonują jednostki gospodarcze charakteryzują się dużym stopniem niepewności, która nie pozwala w dokładny sposób przewidzieć ani rezultatów osiągniętych przez podmiot, ani też jego zachowań. Na sytuację finansową i majątkową oraz zachowania przedsiębiorstwa oddziałują różnorodne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Ze współdziałania wszystkich czynników wynika ryzyko, którym jest możliwość utraty przez jednostkę jej zasobów [Kuzior 2012 za: Cabedo, Tirado 2004, s. 184]. Analiza ryzyka działalności gospodarczej wykorzystywana jest głównie jako jeden z najważniejszych elementów analizy fundamentalnej w działalności na rynku kapitałowym. Obejmuje niepewność osiągnięcia dochodów z działalności operacyjnej z powodu samej natury tej działalności. Na ryzyko działalności gospodarczej wpływa szereg czynników zewnętrznych, których rozpoznanie jest trudne, ponieważ nie wszystkie czynniki mają charakter kwantyfikowalny, lecz jakościowy, na przykład w grupie czynników mających negatywny wpływ na poziom ryzyka działalności gospodarczej wyróżnia się brak dobrych uregulowań prawnych i częste zmiany przepisów prawnych [Tarczyński, Mojsiewicz 2001, s. 142-143]. Tego typu ryzyko skupia w sobie kategorie ryzyka systematycznego i specyficznego, wynika ze zmian zachodzących na rynku zarówno pod wpływem czynników makro i mikroekonomicznych, a co istotne – nie można go uniknąć. Stąd też niezwykle ważne dla podejmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwem, decyzji inwestycyjnych i gospodarczych jest poznanie wartości tego ryzyka, tak by w sposób racjonalny nim zarządzać. Przedsiębiorca, który potrafi zlokalizować i ocenić ryzyko, ma możliwość skutecznego nim zarządzania i zabezpieczenia się przed potencjalnymi zagrożeniami [Mayo 1997, s. 332-338].

W ostatnich latach w Polsce systematycznie rośnie zapotrzebowanie na surowce wysokobiałkowe, będące konsekwencją utrzymującej się wysokiej dynamiki produkcji drobiarskiej oraz intensywnego chowu trzody chlewnej

i produkcji mleka. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego [GUS 2012] produkcja pasz przemysłowych w 2011 roku wyniosła 7,71 mln ton i była o ponad 40% wyższa niż w 2005 roku. Stąd też, w artykule podjęto próbę pomiaru i oceny poziomu ryzyka działalności gospodarczej w wybranych przedsiębiorstwach produkujących pasze. Przy wyborze obiektów badawczych posłużono się metodą doboru celowego. Podstawowym kryterium doboru jednostek badawczych były: główny obszar prowadzonej działalności – produkcja pasz dla zwierząt (przynależność przedsiębiorstw do grupy 10.9 według PKD), forma prawna: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółka akcyjna, zatrudniająca powyżej 50 pracowników oraz dostępność danych finansowych. Analizie poddano 10 przedsiębiorstwach branży paszowej, tj. Cargill (Polska) Sp. z o.o., De Heus Sp. zo.o., Wipasz S.A., Agrocentrum Kolno Sp. zo.o., Dossche Poland Sp. zo.o., Golpasz S.A., Polsanders Sp. z o.o., Sano NZZ Sp. zo.o., Trouw Nutrition Polska Sp. zo.o., Wytwórnia Pasz Lira Sp. z o.o.. W artykule wykorzystano raporty finansowe badanych spółek publikowane w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski B”, za lata 2006-2011, wykorzystując przy tym elementy analizy wskaźnikowej.

Pomiar ryzyka jest to ważny etap zarządzania ryzykiem. Idea pomiaru ryzyka za pomocą miar zmienności wywodzi się z teorii portfela. Według tej idei, im większa jest zmienność stopy zwrotu (lub innej zmiennej ryzyka), tym większe jest ryzyko, gdyż tym bardziej zrealizowana stopa zwrotu może się różnić od spodziewanej (oczekiwanej) stopy zwrotu [Jajuga 2007, s. 40]. Stąd też dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano koncepcję pomiaru ryzyka, analizowanego jako zmienność wskaźnika ekonomiczno-finansowego. Ryzyko działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw zostało określone za pomocą miar ryzyka: odchylenia standardowego oraz współczynnika zmienności. Jako niski poziom ryzyka przyjęto wartość współczynnika zmienności mniejszą niż 10%, jako średni do 30%, jako wysoki powyżej 30%, natomiast bardzo wysoki poziom ryzyka powyżej 50%. W celu oszacowania przeciętnej wartości wskaźników dla poszczególnych lat wykorzystano średnią harmoniczną. W badaniach wykorzystano metody statystyki opisowej, a także metodę analizy opisowej oraz porównawczej. Ocenę ryzyka za pomocą współczynnika zmienności należy dokonywać łącznie z analizą poziomu i dynamiki wskaźników finansowych. Analiza ta może stanowić wstęp do oceny ryzyka gospodarczego przedsiębiorstw produkujących pasze. W dalszych badaniach do oceny ryzyka działalności gospodarczej zostaną wykorzystane modele Earning at Risk, Profit at Risk.

Publikacja została przygotowana w ramach Obszaru badawczego 5 „Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju produkcji, infrastruktury, rynku i systemu obrotu, a także opłacalności wykorzystania roślin strączkowych na cele paszowe w Polsce”, program wieloletni „Ulepszenie krajowych źródeł białka roślinnego, ich produkcji, wykorzystania w paszach”.

2. Analiza ryzyka działalności gospodarczej

Pomiaru ryzyka działalności gospodarczej wybranych przedsiębiorstw dokonano na podstawie dynamicznej analizy zmienności wybranych wskaźników finansowych. Przedmiotem analizy objęto następujące grupy wskaźników: płynności finansowej, zadłużenia, rentowności, produktywności i rotacji. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Średnie wartości wskaźników finansowo-ekonomicznych, odchylenia standardowego oraz współczynnika zmienności dla badanych przedsiębiorstw paszowych w latach 2006-2011

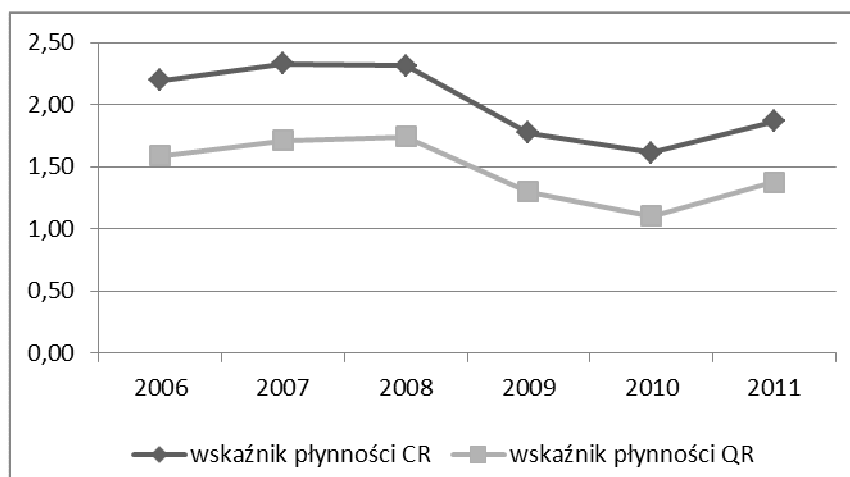
Wskaźnik	Lata						Średnia wartość	S	V [%]
	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
Wskaźniki płynności									
wskaźnik płynności CR	2,19	2,33	2,31	1,77	1,61	1,86	2,01	0,33	16%
wskaźnik płynności QR	1,59	1,71	1,74	1,30	1,10	1,37	1,49	0,28	19%
Wskaźniki zadłużenia									
wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,31	0,32	0,31	0,35	0,40	0,38	0,34	0,04	11%
zadłużenie kapitału własnego	0,48	0,51	0,47	0,56	0,70	0,64	0,54	0,09	17%
Wskaźniki rentowności									
rentowności sprzedaży netto ROS	6%	4%	6%	6%	3%	4%	0,05	0,01	26%
Rentowność aktywów ROA	9%	7%	10%	11%	6%	8%	0,08	0,02	28%
rentowność kapitału własnego ROE	13%	10%	16%	18%	10%	13%	0,13	0,03	26%
Wskaźniki sprawności									
produktywności aktywów	1,36	1,48	1,60	1,75	1,70	1,86	1,58	0,16	10%
szybkości obrotu zapasów	31	32	27	23	31	29	29	4	13%
okres spływu należności	51	50	53	42	48	53	49	4,18	9%
okres spłaty zobowiązań	51	47	49	60	59	59	54	5,70	11%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych podmiotów.

2.1. Ryzyko w sferze płynności finansowej

W celu utrzymania ciągłości realizowanych procesów gospodarczych przedsiębiorstwo powinno tak prowadzić swoją działalność, aby zachować płynność finansową. Przez płynność rozumie się najczęściej zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących [Sierpińska, Jachna 2004, s. 145]. Regulowanie bieżących zobowiązań zależy w głównej mierze od stanu środków pieniężnych oraz możliwości zamiany bardziej płynnych składników majątku obrotowego na gotówkę w krótkim czasie. Terminowe regulowanie zobowiązań przedsiębiorstwa jest podstawą do funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego działającego na rynku. Do oceny ryzyka płynności finansowej wykorzystano dane dotyczące wskaźników płynności bieżącej (CR) oraz szybkiej (QR). Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (CR) informuje o zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych w oparciu o aktywa bieżące. Jako optymalny poziom według standardów jest traktowany przedział 1,2-2,0 (według niektórych autorów 1,5-2,0) [Sierpińska, Jachna 2004, s. 147]. Wskaźnik szybki (QR) pokazuje nam stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności, powinien mieścić się w przedziale 1,0-1,2.

Średnia wartość wskaźników płynności w latach 2006-2011 osiągnęła poziom, przy którym zachowana została równowaga finansowa analizowanych przedsiębiorstw (tab. 1). Najwyższy poziom wskaźnika płynności bieżącej stwierdzono w 2007 roku (2,33), natomiast najniższy w 2010 (1,61), co oznacza, że aktywa obrotowe pokrywały zobowiązania bieżące w 160-230% (rys. 1). W latach 2006-2010 wartość wskaźnika dla branży spożywczej wynosiła od 1,3 do 1,4, zatem analizowane przedsiębiorstwa cechowały się większą zdolnością do spłaty zobowiązań bieżących niż średnio przedsiębiorstwa branży. Podobne wnioski wynikają z przeprowadzonej analizy płynności mierzonej wskaźnikiem szybkim. Średni poziom płynności szybkiej analizowanych przedsiębiorstw wahał się w przedziale od 1,10 (2010 r.) do 1,74 (2008 r.), co oznacza, iż analizowane podmioty uzyskały lepsze wyniki niż podmioty przemysłu spożywczego (wskaźnik dla branży w latach 2006-2011 wynosił od 0,8 do 0,9). Na podstawie wyników analizy można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa nie mają problemów w regulowaniu bieżących zobowiązań. Wielkość ryzyka dla obu wskaźników, mierzona współczynnikiem zmienności przyjmuje średnie wartości (CR: 16%, QR: 19%), co wskazuje na średni poziom ryzyka tej miary (tab. 1).



Rys. 1. Wskaźniki płynności finansowej przedsiębiorstw paszowych w latach 2006-2011

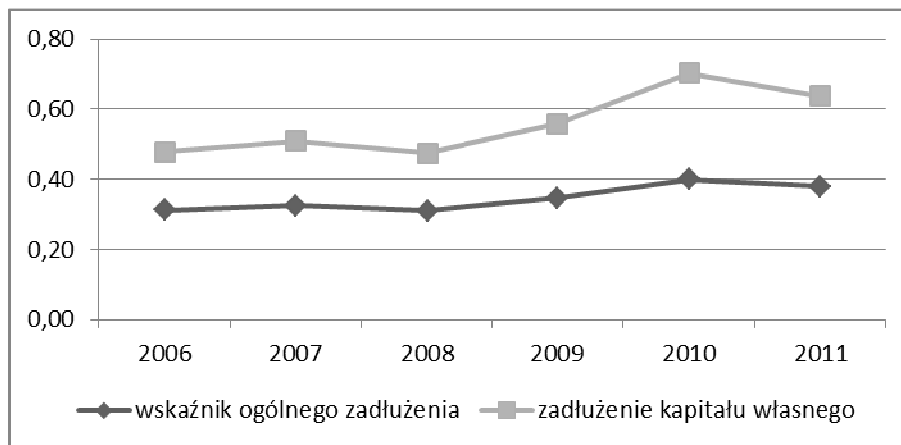
Źródło: opracowanie własne.

2.2. Ryzyko w sferze zadłużenia przedsiębiorstw

Wskaźnik ogólnego zadłużenia, obliczony jako relacja zobowiązań ogółem do aktywów ogółem, przyjmował wartości od 0,31 w 2006 i 2008 roku do 0,40 w 2010 roku (rys.2). Przyjmuje się, że według standardów wskaźnik ten powinien oscylować w przedziale 0,57-0,67. Wysoki poziom wskaźnika może świadczyć o dużym ryzyku finansowym związanym z koniecznością spłaty kredytów. Równocześnie należy pamiętać, że minimalizacja tego wskaźnika może ograniczać możliwość rozwoju działalności przedsiębiorstwa i powiększenia rentowności kapitału własnego na zasadzie pozytywnego efektu dźwigi finansowej. W badanych przedsiębiorstwach w analizowanym okresie sukcesywnie wzrastało obciążenie majątku zobowiązaniami. Poziom zmienności wskaźnika wynosi 11%, co oznacza, iż ryzyko zadłużenia ogólnego stanowi niewielki udział w ogólnym ryzyku działalności gospodarczej (tab. 1). W badanych przedsiębiorstwach produkujących pasze nie powinna wystąpić utrata zdolności do spłaty długu, tym samym możemy je uznać za podmioty o niskim poziomie ryzyka finansowego. Przedsiębiorstwa racjonalnie zarządzają swoimi aktywami, o czym świadczy fakt, iż w całym badanym okresie poziom aktywów był większy od poziomu zobowiązań.

Na uwagę zasługuje niski poziom wskaźnika zadłużenia kapitału własnego, czyli relacja zobowiązań i rezerw na zobowiązania do kapitału własnego. Pożądany poziom tego wskaźnika wynosi poniżej 1,0 [Sierpińska, Jachna 2004, s. 167]. Według Zaleskiej (2005) normatywna wysokość wskaźnika powinna się zawierać w przedziale 1,0-3,0. Zbyt wysoki poziom wskaźnika, przekraczający racjonalny poziom może być powodem odmowy kredytu. Średnia wartość wskaźnika w analizowanych przedsiębiorstwach kształtowała się na poziomie

0,54 (tab. 1), co świadczy o niezależności finansowej, która pozwala podejmować samodzielnie decyzje gospodarcze obciążone wysokim ryzykiem. Można zaobserwować jednak, iż w analizowanym okresie wartość wskaźnika rośnie (rys. 2). Równocześnie współczynnik zmienności wskaźnika zadłużenia kapitału własnego wyniósł 17%, co oznacza, że ryzyko zadłużenia stanowi średni udział w ogólnym ryzyku działalności gospodarczej (tab. 1).



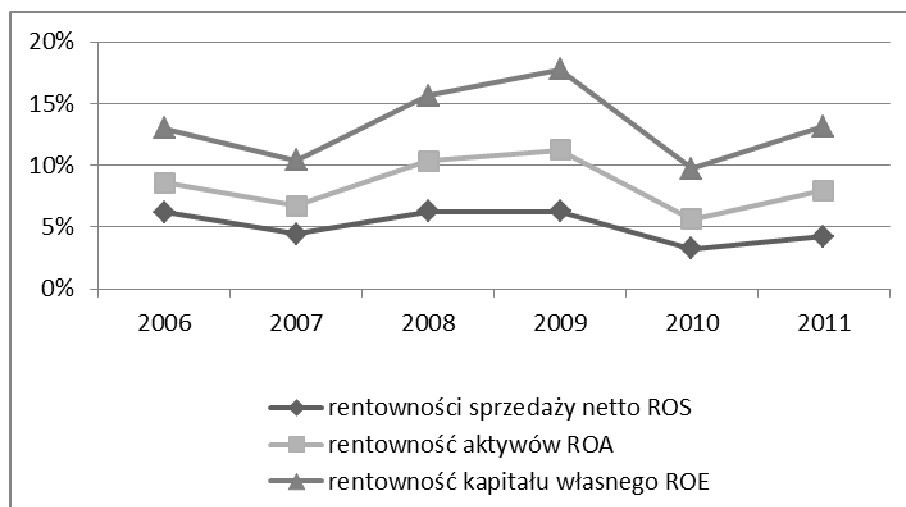
Rys. 2. Wskaźniki zadłużenia przedsiębiorstw paszowych w latach 2006-2011

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Ryzyko w sferze rentowności przedsiębiorstw

Analiza rentowności jest źródłem informacji na temat efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Wskaźniki rentowności odzwierciedlają relacje pomiędzy wynikiem finansowym, a przychodami ze sprzedaży, zasobami majątku oraz kapitałem własnym. W badanej grupie przedsiębiorstw paszowych wszystkie wskaźniki charakteryzujące rentowność obciążone są średnim ryzykiem, które wynosi 26% i 28% (tab. 1). W badanych podmiotach średnia wartość wskaźnika rentowności aktywów (ROA) wyniosła 8%, co oznacza, że przedsiębiorstwa starają się efektywnie zarządzać swoimi aktywami. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto przyjął średnią wartość równą 5%. Oznacza to, iż udział zysku w wartości sprzedaży przedsiębiorstw był znaczący, a ryzyko dla tej miary charakteryzuje się średnim ryzykiem: 26% (tab. 1). Średnia wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) w analizowanym okresie wyniosła 13% i była najwyższa ze wszystkich wskaźników rentowności. Uznaje się, iż minimalny poziom tego wskaźnika powinien wynosić 10%. Wielkość interesująca przeciętnego inwestora to 15-20%, oznacza to zwrot kapitału w ciągu 5-7 lat [Nowak 2002, s. 93]. W ostatnich dwóch latach badań możemy zaobserwować, iż wartość wskaźników rentowności sprzedaży netto, rentowności aktywów oraz kapitału własnego obniżyła się (rys. 3). O pogorszeniu się

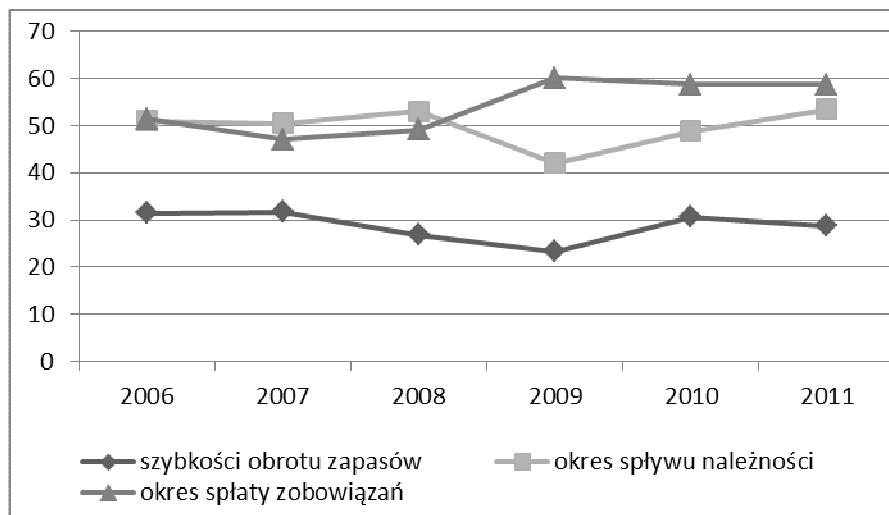
sytuacji finansowej przedsiębiorstw paszowych, w głównej mierze zdecydował wzrost kosztów materiałów i surowców, który był większy aniżeli wzrost cen zbytu produkowanych pasz.



Rys. 3. Wskaźniki rentowności przedsiębiorstw paszowych w latach 2006-2011
Źródło: opracowanie własne.

2.4. Ryzyko w sferze sprawności

Wskaźniki sprawności działania umożliwiają ocenę efektywności wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów majątkowych i kapitałowych. W grupie wskaźników sprawności działania najmniejszym ryzykiem obarczona jest rotacja należności w dniach (9%). Stwierdzono również, że analizowane przedsiębiorstwa lepiej windykują należności (49 dni) niż same regulują zobowiązania (54 dni). Średnia wartość wskaźnika rotacji należności wynosi 49 dni, co oznacza, że środki pieniężne przedsiębiorstw są dość długo zamrożone w należnościach. W badanych podmiotach występował dość niski wskaźnik rotacji zapasów, średnio 29 dni, co oznacza, że towary nie zalegają zbyt długo w magazynach, następuje obniżenie kosztów magazynowania zapasów, tym samym szybko jest uwalniany kapitał obrotowy zaangażowany w zapasach. Ryzyko związane z rotacją zapasów jest na średnim poziomie, co potwierdza wartość poziomu zmienności wynosząca 13% (tab. 1). Pozytywnie należy postrzegać sytuację, że w analizowanym okresie z roku na rok wzrasta wartość wskaźnika produktywności aktywów (od 1,36 w 2006 r. do 1,86 w 2011 r.), co oznacza pożądany wzrost produkcji na jednostkę majątku (rys. 4). Im większa wartość tego wskaźnika tym lepiej to świadczy o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Równocześnie poziom zmienności wskaźnika wynosił 10%, co świadczy o niskim ryzyku utraty zdolności majątku do generowania przychodów.



Rys. 4. Wskaźniki sprawności działania przedsiębiorstw paszowych w latach 2006-2011

Źródło: opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań w wybranych przedsiębiorstwach produkujących pasze stwierdzono, iż najmniejszym poziomem ryzyka obarczone były sfery działalności przedsiębiorstw związane z rotacją należności (9%), produktywnością aktywów (10%), ogólnym zadłużeniem (11%) oraz rotacją zobowiązań (11%). Natomiast największym poziomem ryzyka charakteryzują się wskaźniki z grupy rentowności: rentowność sprzedaży netto, rentowność kapitału własnego (26%) oraz rentowność aktywów (28%). Do poprawnej oceny ryzyka gospodarczego za pomocą współczynnika zmienności wskaźników finansowych niezbędna jest także analiza poziomu i dynamiki tych wskaźników. Określony w badaniu poziom ryzyka gospodarczego może być dla osób zarządzających przedsiębiorstwem niezwykle ważny, gdyż dzięki szybkiemu wykryciu i rozpoznaniu problemu, a następnie wybraniu odpowiedniej metody działania można skutecznie zabezpieczyć się przed potencjalnymi zagrożeniami.

Bibliografia

1. **Cebedo J.D., Tirado J.M.:** (2004), *The disclosure of risk in financial statement*, Accounting Forum, 28.
2. GUS (2012), *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2011 r.*, Warszawa.
3. **Jajuga K.:** (2007), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 40.

4. **Kuzior A.:** (2012), *Odzwierciedlenie ryzyka utraty wartości aktywów w sprawozdaniu finansowym*, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, ZN SGGW w Warszawie, nr 96.
5. **Mayo H.:** (1997), *Wstęp do inwestowania*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa, s. 332-338.
6. **Nowak M.:** (2002), *Ocena zdolności kredytowej i ryzyka kredytowego*, Wydawnictwo BODiE, Poznań, s. 93.
7. **Sierpińska M., Jachna T.:** (2004), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 147.
8. **Tarczyński W., Mojsiewicz M.:** (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 142-143.
9. **Zaleska M.:** (2005), *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 84.

10 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KADROWYM W PUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH – KONCEPCJA BADAŃ

*Karolina Kapuścińska, Marek Matejun
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

1. Wprowadzenie

Ryzyko traktowane jest jako nieodłączny element procesu podejmowania decyzji w ramach działalności każdej współczesnej organizacji. Występuje ono również w **obszarze kadrowym**, co dotyczy szczególnie podmiotów opartych na wiedzy, w których kapitał ludzki stanowi podstawowy czynnik rozwoju, budowania potencjału twórczego i wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Takie wymagania obejmują w znacznym stopniu **publiczne szkoły wyższe**, które realizują ze środków publicznych ważne społecznie i gospodarczo cele, opierając swoje funkcjonowanie na dwóch grupach zawodowych: nauczycielach akademickich oraz pracownikach nie będących nauczycielami akademickimi. Realizacja celów naukowo-badawczych i dydaktycznych uzależniona jest zatem przede wszystkim od umiejętności, kwalifikacji, wiedzy i kompetencji pracowników, a wszelkie zdarzenia negatywne w sferze kadrowej mogą istotnie obniżyć jakość, skuteczność i efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych.

Uzasadnione wydaje się więc prowadzenie rozważań teoretycznych i prac empirycznych, które nakierowane będą na ograniczenie poziomu ryzyka kadrowego w tego typu organizacjach. Biorąc to pod uwagę, jako **cel niniejszego artykułu** wyznaczono przedstawienie koncepcji badawczej tematu „Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych (na podstawie uczelni z regionu łódzkiego)”. Opracowanie ma charakter wprowadzający i wiąże się z procesem planowania badań empirycznych w dziedzinie nauk ekonomicznych, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. W artykule przedstawiono uzasadnienie wyboru tematu, wyznaczono cele i hipotezy badawcze, omówiono metodykę badań, a także zidentyfikowano zakres oddziaływania projektu i uzyskanych rezultatów na teorię i praktykę zarządzania.

2. Uzasadnienie wyboru tematu

Ryzyko stanowi nieodłączny komponent prowadzenia zorganizowanej działalności ludzkiej. W miarę upływu czasu i rozwoju nauk o zarządzaniu następowały jednak zmiany w podejściu do ryzyka i procesów zarządzania ryzykiem w organizacjach [zob. szerzej: Sadgrove 2005, s. 1-2]. Mimo długiej obecności problematyki zarządzania ryzykiem w naukach o zarządzaniu wciąż brakuje jednoznacznej **definicji ryzyka**. Zdaniem S. Sudoła [2002, s. 19-21] ryzyko jest rezultatem niepewności, a niepewność (która wiąże się przede wszystkim z procesem podejmowania decyzji dotyczących przyszłego okresu [Maheshwari 2008, s. 18]) źródłem ryzyka. M. Marczak [2008, s. 8-9] definiuje ryzyko jako właściwość systemu, którą charakteryzuje mierzalność lub zróżnicowanie zaistnienia zmiany określonego stanu, przy jednoczesnej możliwości przewidywania konsekwencji tej zmiany.

Dodatkowo R.G. Dowling [1986], D.E. Fischer i R.J. Jordan [2003], czy I. Pfeffer [1956, s. 42], jako ważną składową ryzyka wymieniają prawdopodobieństwo zajścia określonych zdarzeń w rzeczywistości organizacyjnej. Ryzyko jest przy tym dość powszechnie traktowane jako możliwość poniesienia straty [Carter, Demczur 2008], co jest związane z akcentowaniem takich właściwości ryzyka, jak niepewność, czy zagrożenie. Znacznie rzadziej natomiast postrzega się ryzyko w kategoriach szansy, rozumianych, np. jako możliwość wejścia organizacji w nowe obszary lub na bardziej zaawansowane poziomy funkcjonowania.

Ryzyko może być zatem określone jako jeden z nieodłącznych (immanentnych) stanów towarzyszących działaniom podejmowanym w organizacji, wynikającym z prowadzonych analiz otoczenia bliższego i dalszego, który w zależności od szybkości, zakresu i trafności działań podejmowanych w procesie zarządzania ryzykiem może stanowić zagrożenie (stratę) lub szansę dla dalszej działalności organizacji. Przyjęte ujęcie ryzyka wskazuje na istotne znaczenie **zarządzania ryzykiem**, które w literaturze definiowane jest jako: bezpieczne kierowanie [Jędralska 1993, s. 1-5], walka z jego przyczynami i wpływem na organizację [Williams, Smith, Young 2002, s. 57], czy uporządkowany zestaw wzajemnie powiązanych składników umożliwiających rozwiązywanie występujących problemów i osiągnięcie założonych celów w organizacji [Światowicz-Szczepańska 2012, s. 123].

S.P. Baker [2000, s. 23] uważa, że zarządzanie ryzykiem to identyfikacja, mierzenie, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz ubezpieczenia się przed jego skutkami. D. Hillson [2010, s. 29] podkreśla, że proces zarządzania ryzykiem jest patrzeniem w przyszłość, przy uwzględnieniu przeglądu niepewności i niejasności w celu dostrzeżenia potencjalnych zagrożeń. Jego celem jest zapewnienie odpowiedniej wiedzy, która pozwala na bezpieczne i świadome funkcjonowanie organizacji. Ma ona zapewnić ukształtowanie umiejętności i postaw warunkujących podejmowanie skutecznych działań wobec pojawiających się szans i zagrożeń [Flaszewska, Marczak, Staniec 2012, s. 128-130].

Skuteczne budowanie systemu zarządzania ryzykiem w organizacji uzależnione jest od postawy i podejścia kierownictwa do poszukiwania ryzyka i budowania reakcji na nie oraz wdrażania działań zapobiegawczych [Bizon-Górecka 1998, s. 110-111]. Można zatem powiedzieć, że **zarządzanie ryzykiem w organizacji** obejmuje identyfikację, pomiar, decydowanie o skali akceptacji ryzyka i zastosowaniu instrumentów ograniczających ryzyko. Zarządzanie ryzykiem nie polega na unikaniu ryzyka za wszelką cenę, ale na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności do jego oszacowania oraz uzyskania przy nim optymalnych korzyści [Mizerka 2012].

Jednym z rodzajów ryzyka występującego w organizacjach **jest ryzyko kadrowe (personalne)**. R. Rutka i M. Czerska [2006, s. 201] definiują je jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. A. Lipka [2002, s. 23-25] natomiast określa ryzyko kadrowe jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące kadr, które mogą się zakończyć niepowodzeniem. P. Bochniarz i K. Gugała [2005, s. 98] zwracają uwagę, że dotyczy ono strat (głównie finansowych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości, a także z niedoskonałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi. M. Tyrańska [2007, s. 157-170] stwierdza, że ryzyko kadrowe jest określone przez stopień zmienności lub niepewności osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane, jako zagrożenie dla rozwoju organizacji. A. Pocztowski [2007, s. 298-300] uznaje ten rodzaj ryzyka za jedną z najistotniejszych kwestii dotyczących personelu.

Źródła ryzyka kadrowego znajdują się zarówno w bliższym jak i w dalszym otoczeniu organizacji. Istotne są tu także postawy kierownictwa wobec niebezpieczeństw pojawiających się w obszarze kadrowym. A. Lipka [2002, s. 43] przedstawia model składowych całkowitego ryzyka kadrowego, na które składają się: ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, ryzyko doboru kadry, ryzyko motywacyjne, ryzyko podziału ról (funkcji), ryzyko ewaluacyjne, ryzyko inwestowania w rozwój pracowników oraz ryzyko derekrutacyjne.

Ryzyko kadrowe ma szczególne znaczenie dla współczesnych **organizacji opartych na wiedzy**. W takich podmiotach kluczowego znaczenia nabiera potencjał, kreatywność i zaangażowanie pracowników. K. Makowski [2002, s. 180-181] zwraca uwagę, iż współcześnie to właśnie kapitał ludzki decyduje o innowacyjności organizacji, wpływa na przemiany instytucjonalne w jej wnętrzu oraz kształtuje infrastrukturę techniczną, organizacyjną i socjalną. Kapitał ludzki może być zatem traktowany jako animator i kreator konkurencyjności organizacji [Przybyszewski 2007, s. 135]. M. Rybak [2002, s. 29] uważa, że kompetencje, odpowiedzialność i produktywność oraz zbieżność interesów pracowników i organizacji decydują o sukcesie organizacji, jako całości.

Mimo kluczowego znaczenia ryzyka kadrowego dla wielu organizacji tematyka ta jest w ograniczonym stopniu podejmowana w literaturze. Wynika to głównie z historycznych uwarunkowań prowadzenia badań nad ryzykiem i zarządzaniem ryzykiem, które sprawiają, iż w literaturze dominują pozycje

dotyczące ryzyka (1) w działalności ubezpieczeniowej i (2) w sferze finansowej. W pierwszym obszarze można wymienić prace takich autorów, jak: W. Ronka-Chmielowiec [2003], W. Szkutnik [2010], H.D. Skipper, W.J. Kwon [2007], G.E. Rejda [2011], M. Koller [2011] i wielu innych. Wśród badaczy podejmujących badania w drugim obszarze warto wskazać takich autorów, jak: S.T. Surdykowska [2012], J.C. Hull [2011], R. Kałużny [2009], J.E. Ketz [2003] i innych. Prace te odnoszą się jednocześnie najczęściej do doświadczeń organizacji prywatnych i gospodarczych (komercyjnych).

Zdecydowanie rzadziej natomiast uwaga zwrócona jest na ryzyko kadrowe występujące w podmiotach zaliczanych do sektora publicznego. Badania nad tym obszarem zarządzania ryzykiem są szczególnie istotne dla organizacji publicznych opartych na wiedzy, takich jak: szpitale, czy ośrodki badawczo-rozwojowe. Istotną grupę takich instytucji stanowią również **publiczne szkoły wyższe**, które są źródłem kształcenia i rozwoju kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Obecnie ich zadania ewoluują również w kierunku komercjalizacji rozwiązań technologicznych, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki. Podstawowym źródłem sukcesu publicznych szkół wyższych są ludzie – ich pracownicy wykonujący zadania zarówno w obszarze nauki, jak również administracji. Dlatego też zarządzanie ryzykiem kadrowym staje się w takich organizacjach jednym z kluczowych determinantów sukcesu prowadzonej działalności i zapewnienia efektywności środków publicznych przeznaczanych na ich funkcjonowanie.

Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych determinowane jest w kluczowym stopniu specyfiką tych organizacji. Wynika ona zarówno ze szczególnego charakteru prowadzonej działalności, jak również z występujących wymogów prawnych. Publiczne szkoły wyższe kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Pełnią misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki [ustawa prawo o szkolnictwie wyższym 2005, art. 4 par. 2, 3]. Do specyficznych obszarów działalności szkół wyższych można zaliczyć:

- **działalność podstawową**, w ramach której wyróżnia się: działalność dydaktyczną, naukowo-badawczą oraz pozostałą działalność podstawową,
- **działalność wspomagającą**, na którą składają się: działalność na rzecz studentów oraz administracja i zarządzanie w szkole wyższej.

We wszystkich tych typach działalności kluczową rolę pełnią ludzie, zarówno pracownicy, jak i kadra kierownicza, dlatego też zaobserwować tu można występowanie istotnego poziomu ryzyka kadrowego. Może być ono wyrażone poprzez **identyfikację szeregu czynników (składowych) ryzyka kadrowego** wpływających na określone rodzaje działalności publicznej szkoły wyższej. Kolejnym krokiem jest rozpatrzenie i ocena ryzyka w oparciu o tzw. mapę ryzyka, w ramach której analizuje się prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika oraz wielkość oddziaływania na organizację, jakie to wystąpienie może wywołać [Rudnicki 2008, s. 14-18]. Identyfikacja i ocena czynników ryzyka

kadrowego może zostać dokonana w oparciu o literaturę przedmiotu, w tym badania wtórne, prowadzone w szczególności przez takich autorów, jak: A. Lipka [2002], M. Nowak [2008], J. Stevens [2005], A. Kumpiałowska [2011], czy D. Southworth [2009].

Drugim istotnym etapem badań może być analiza ryzyka kadrowego **w odniesieniu do kolejnych etapów procesu kadrowego** (personalnego) na który, w ogólnym ujęciu, składają się: planowanie kadr, rekrutacja, selekcja i dobór personelu, adaptacja do pracy, motywowanie, rozwój, ocena i derekrutacja [Stoner, Wankel 1992, s. 280]. Badania prowadzone w tym obszarze będą opierały się na bogatym dorobku teoretycznym i empirycznym z zakresu: (1) zarządzania zasobami ludzkimi (przede wszystkim w polskim obszarze kulturowym) oraz (2) zarządzania organizacjami publicznymi. W pierwszym obszarze należy wskazać dorobek takich autorów, jak: T. Listwan [2010], A. Pocztowski [2008], M. K. Wyrwicka, A. U. Grzelczak, A. Krugiełka [2010], M. Armstrong [2005], T. Oleksyn [1994], J. Marciniak [2010], M. Kosterka [2010], Ł. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć [2000], D. Lewicka [2010] i innych. Wśród pozycji związanych z drugim obszarem można wskazać prace takich autorów, jak: T. Rostkowski [2012], B. Kozuch [2004 oraz 2011], M. Fone oraz P.C. Young [2001] i wielu innych.

Uzasadnienie wyboru tematu wiąże się również z aktualnymi wymaganiami Ministerstwa Finansów dotyczącymi zapewnienia funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych [ustawa o finansach publicznych 2009]. Jednym z celów stosowania tych przepisów staje się wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem. Stosowane rozwiązania z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem są miarą dojrzałości jednostek sektora finansów publicznych, a przede wszystkim przeciwieństwem lekkomyślności w sferze zarządzania. A. Kumpiałowska [2011, s. 17] postuluje, aby kierownictwo podmiotów publicznych wdrażało system zarządzania ryzykiem uwzględniając specyfikę danej organizacji. W przypadku uczelni wyższych opiera się ona na kluczowym znaczeniu kapitału ludzkiego, co uzasadnia skupienie uwagi **na zarządzaniu ryzykiem kadrowym w tego typu organizacjach**.

3. Cele i hipotezy badawcze

Biorąc pod uwagę wyżej zaprezentowane uzasadnienie, jako główny cel naukowy opisywanego tematu badawczego wyznaczono opracowanie teoretycznego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych oraz jego empiryczną weryfikację w oparciu o badania eksperckie, ankietowe oraz pogłębione analizy jakościowe przeprowadzone w uczelniach wyższych z regionu łódzkiego. Realizacji celu głównego podporządkowane zostaną następujące **cele szczegółowe**:

C1: Zdefiniowanie specyfiki i wyznaczenie głównych czynników zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych.

- C2: Wskazanie podstawowych obszarów zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.
- C3: Przedstawienie składowych ryzyka kadrowego i metod zarządzania tym rodzajem ryzyka w publicznych szkołach wyższych.
- C4: Ocena znaczenia skutecznego systemu zarządzania ryzykiem kadrowym w procesie działalności i rozwoju publicznych szkół wyższych.
- C5: Identyfikacja barier w procesie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Realizację niniejszego projektu badawczego poprzedzą wnikliwe studia literatury krajowej i zagranicznej, a także analiza wyników badań wtórnych dotyczących problematyki zarządzania ryzykiem w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru kadrowego w publicznych szkołach wyższych. W trakcie dotychczasowych prac wykonano również szereg zadań i badań wstępnych w wybranej uczelni. Działania te dotyczyły między innymi: ustalenia zasad koordynacji zarządzania ryzykiem, opracowania zbiorczych zestawień składowych (czynników) ryzyka, dokonania pomiaru ryzyka na podstawie dokumentów przygotowanych przez poszczególne jednostki organizacyjne uczelni, monitorowania i bieżącej analizy ryzyka, a także inicjowania działań naprawczych wynikających z analizy ryzyka na szczeblu rektorskim.

Na podstawie przeglądu literatury oraz wstępnej oceny rzeczywistości w wybranej szkole wyższej zbudowano następujące **hipotezy badawcze**, korelujące bezpośrednio z wyznaczonymi celami szczegółowymi:

- H1: Specyfika zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych wynika przede wszystkim z publicznego charakteru tych instytucji i uzależniona jest od szeregu uwarunkowań, z których podstawowe znaczenie zewnętrzne mają przepisy prawne, a wewnętrzne – system kontroli wewnętrznej realizowany w organizacji.
- H2: Skuteczny system zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych posiada strategiczne znaczenie dla organizacji i wpływa w kluczowym stopniu na realizację podstawowych zadań związanych z działalnością dydaktyczną i badawczo-rozwojową uczelni.
- H3: Podstawowe obszary zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych związane są z kolejnymi etapami procesu kadrowego i dotyczą zarówno nauczycieli akademickich, jak również pracowników nie będących nauczycielami akademickimi.
- H4: Ryzyko kadrowe w publicznych szkołach wyższych może być wyrażone oraz zmierzone za pomocą szeregu składowych, odnoszących się do działalności podstawowej oraz wspomagającej w uczelni z uwzględnieniem prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia oraz zakresu i siły skutków jego oddziaływania.
- H5: Podstawową barierą w zarządzaniu ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych jest niska świadomość występowania tego rodzaju ryzyka i deprecjacja jego wpływu na działalność uczelni wśród przedstawicieli organów kierujących uczelnią.

W efekcie realizacji celów pracy i weryfikacji wyznaczonych hipotez badawczych zaprezentowana zostanie kompleksowa i modelowa koncepcja zarządzania ryzykiem kadrowym odniesionej do specyfiki publicznych szkół wyższych. Wyznaczone zostaną kluczowe obszary, składowe, metody i bariery zarządzania ryzykiem kadrowym wraz z określeniem wpływu systemu zarządzania ryzykiem na realizację podstawowych celów funkcjonowania uczelni.

4. Metodyka planowanych badań empirycznych

Realizacji celów pracy oraz weryfikacji postawionych hipotez poświęcone będą prace empiryczne, w których wykorzystane zostaną takie metody badawcze, jak: badania eksperckie, badania ankietowe oraz badania monograficzne.

Badania eksperckie przeprowadzone zostaną w grupie ekspertów z zakresu zarządzania ryzykiem. Wykorzystana tu zostanie metoda badania niezależnych opinii ekspertów, w ramach której planuje się zastosowanie odpowiednio przygotowanych kwestionariuszy eksperckich. Dobór ekspertów zostanie przeprowadzony w oparciu o studia literatury oraz nominacje ze strony środowiska naukowego. Planuje się przeprowadzenie badań w grupie 5-10 ekspertów reprezentujących środowisko naukowe.

Zasadniczym celem tej części badań będzie weryfikacja założeń do proponowanego modelu teoretycznego. Na podstawie opinii ekspertów zidentyfikowane zostaną podstawowe obszary zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznej szkole wyższej, a także określone kierunki i siła wpływu składowych ryzyka kadrowego na podstawową i wspomagającą działalność uczelni. Dokonana zostanie także ocena specyfiki i stanu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych.

Badania ankietowe zostaną przeprowadzone w publicznych szkołach wyższych z regionu łódzkiego. Wśród podstawowych celów tej części badań wyznaczono:

- określenie głównych czynników zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych,
- wyznaczenie związku podstawowych obszarów zarządzania ryzykiem z etapami procesu kadrowego realizowanymi w badanych podmiotach,
- identyfikację metod zarządzania ryzykiem kadrowym wykorzystywanych w analizowanych, publicznych szkołach wyższych,
- opisanie wymagań, rozwiązań organizacyjnych i dokumentacji, stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem w badanych uczelniach,
- określenie znaczenia systemu zarządzania ryzykiem kadrowym dla działalności i rozwoju analizowanych podmiotów,
- ocenę barier występujących w procesie zarządzania ryzykiem w badanych szkołach wyższych.

W ramach tej metody zastosowana zostanie **technika ankiety rozdawanej**. Narzędziem badawczym będzie autorski kwestionariusz ankiety. Badaniami objęte zostaną następujące publiczne szkoły wyższe działające na terenie regionu

łódzkiego wraz z istniejącymi ośrodkami zamiejscowymi: Uniwersytet Łódzki, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera, Akademia Muzyczna im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów oraz Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego.

Respondentami w badaniach będą kierownicy jednostek wchodzących w skład podstawowych jednostek organizacyjnych wytypowanych uczelni. W związku z tym planuje się przeprowadzenie badań wśród kierowników instytutów i katedr działających w badanych szkołach wyższych. Dobór próby będzie miał charakter celowy lub losowy w zależności od zgody centralnych władz poszczególnych uczelni na zakres przeprowadzenia badań. Z uwagi na wagę podjętej w projekcie tematyki, jej wysoką aktualność oraz na strategiczne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju publicznych szkół wyższych przewiduje się zadowalające zaangażowanie respondentów w proces badawczy. Liczbę poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet szacuje się na ok. 100-200 sztuk.

Badania monograficzne przeprowadzone zostaną metodą badania przypadku w dwóch publicznych szkołach wyższych działających w regionie łódzkim: na Politechnice Łódzkiej oraz na Uniwersytecie Łódzkim. W ramach tej części badań wykorzystane zostaną **trzy szczegółowe metody badawcze**:

- a) **metoda wywiadu**, w ramach której zostanie wykorzystana technika wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami kierownictwa i pracownikami wybranych publicznych szkół wyższych odpowiedzialnymi za dwa obszary merytorycznie związane z realizowanym tematem projektu:
- w obszarze kadrowym respondentami będą: przedstawiciel najwyższego szczebla zarządzania uczelni (prorektor, któremu podlega dział osobowy) oraz kierownik działu osobowego szkoły wyższej,
 - w obszarze zarządzania ryzykiem respondentami będą: osoby odpowiedzialne za nadzór nad prowadzeniem procesu kontroli zarządczej oraz osoby zajmujące się audytem wewnętrznym.

Jako narzędzia badawcze przygotowane zostaną dwa autorskie kwestionariusze wywiadu (po jednym dla przedstawicieli każdego z obszarów merytorycznych).

- b) **metoda badania dokumentów**, w ramach której wykorzystania zostanie technika analizy formalnej oraz analizy treści. Jako źródła informacji wykorzystane zostaną takie dokumenty, jak: statut szkoły wyższej, regulamin organizacyjny, regulamin pracy, struktura organizacyjna oraz dokumenty dotyczące kontroli zarządczej i audytu wewnętrznego.
- c) **metoda mapy ryzyka** wykorzystana w odniesieniu do obszaru kadrowego badanych publicznych szkół wyższych. Jej celem jest graficzne odzwierciedlenie poziomu ryzyka kadrowego w analizowanych organizacjach w oparciu o zaproponowany model teoretyczny, a także określenie oddziaływania ryzyka na obszary podstawowej i wspomagającej działalności uczelni. Respondentami w tej części badań będą kierownicy podstawowych jednostek organizacyjnych szkoły wyższej.

Do podstawowych celów badań monograficznych zaliczono pogłębienie badań ilościowych w obszarze konkretyzacji obszarów, składowych i metod zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych, a także szczegółową analizę wpływu poszczególnych składowych ryzyka kadrowego na rozwiązania organizacyjne i podstawowe zadania związane z działalnością dydaktyczną i badawczo-rozwojową w poszczególnych, podstawowych jednostkach organizacyjnych szkoły wyższej. Ważnym celem jest również identyfikacja i ocena barier związanych z implementacją modelu zarządzania ryzykiem do praktyki organizatorskiej publicznych szkół wyższych.

5. Oddziaływania projektu i uzyskanych rezultatów na teorię oraz na praktykę zarządzania

Analiza literatury oraz rozpoznanie obszaru empirycznego w zakresie badań wtórnych wykazały niedostatek modelowych rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem kadrowym, możliwych do stosowania w specyficznych warunkach funkcjonowania publicznych szkół. Wydaje się zatem, iż podjęty problem badawczy **posiada wiele elementów nowatorskich**. W ramach niniejszego opracowania planuje się osiągnąć szereg rezultatów, zarówno o charakterze naukowym, jak również empiryczno-aplikacyjnym. Znaczenie i oddziaływanie opracowania można rozpatrywać przy tym na poziomie dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu, a także w odniesieniu do praktyki zarządzania w sferze ekonomiczno-gospodarczej oraz społecznej.

Realizacja wyznaczonych celów naukowych projektu wpłynie na rozwój teorii i badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (w ramach dziedziny nauk ekonomicznych). **Oddziaływanie przedsięwzięcia na dyscyplinę naukową** wiąże się przede wszystkim z opracowaniem teoretycznego, kompleksowego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Z punktu widzenia wpływu na teorię zarządzania szczególnie istotne wydają się następujące efekty niniejszego projektu:

- identyfikacja i ocena szeregu czynników (składowych) ryzyka kadrowego wpływających na podstawową i wspomagającą działalność publicznej szkoły wyższej,
- przeprowadzenie analizy ryzyka kadrowego występującego w kolejnych etapach procesu kadrowego (personalnego) realizowanego w publicznej szkole wyższej w odniesieniu do nauczycieli akademickich oraz pracowników nie będących nauczycielami akademickimi,
- określenie barier związanych z wdrażaniem systemu zarządzania ryzykiem w publicznych szkołach wyższych.

Oddziaływanie projektu **na rozwój badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu** wiąże się przede wszystkim z przeprowadzeniem prac empirycznych w publicznych szkołach wyższych działających w regionie łódzkim. Oddziaływanie projektu na sferę naukową może być także rozpatrywane z metodologicznego punktu widzenia, bowiem zakłada się przygotowanie szeregu autorskich

narzędzi badawczych wykorzystywanych w prowadzonych pracach empirycznych. Projekt przyczyni się ponadto do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu ryzykiem. Wymierne efekty przedsięwzięcia będą prezentowane w formie publikacji oraz dyskutowane na konferencjach naukowych w kraju i za granicą.

Wpływ wnioskowanego przedsięwzięcia **na praktykę zarządzania w sferze ekonomiczno-gospodarczej** może być rozpatrywany w skali mikro-, mezo- oraz makroekonomicznej. Oddziaływanie **na poziomie mikro** wiąże się przede wszystkim z usprawnieniem procesu zarządzania ryzykiem kadrowym i kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych, co przełoży się na takie korzyści, jak [por. Podlewski 2011]:

- zwiększenie motywacji pracowników do pracy, szczególnie w sferze prac badawczo-rozwojowych i działalności dydaktycznej na rzecz studentów,
- zmniejszenie niedoborów i nadwyżek kadrowych, ograniczenie fluktuacji kadr i innych negatywnych zjawisk w sferze kadrowej uczelni,
- ograniczenie czasu i kosztów wynikających z błędnych decyzji kadrowych,
- dostarczenie sygnałów ostrzegawczych przed zbliżającymi się zagrożeniami, tak by możliwe było stosunkowo szybkie przygotowanie się na nie,
- ochrona wizerunku uczelni dzięki systemowi szybkiego lokalizowania zagrożeń oraz wdrażania działań zapobiegawczych i mechanizmów kontrolnych,
- zwiększenie wiarygodności uczelni wobec partnerów zewnętrznych, w tym przede wszystkim ułatwienie kontaktów z jednostkami finansowymi, które cenią stosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem.

Oddziaływanie **na poziomie mezoekonomicznym** wiąże się przede wszystkim z pozytywnym wpływem efektów projektu na wizerunek i potencjał społeczno-gospodarczy regionów, w których funkcjonują publiczne szkoły wyższe. Zwiększenie jakości oraz skuteczności działań dydaktycznych i badawczo-rozwojowych realizowanych przez uczelnie wpłynie na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i innych typów organizacji (poprzez możliwość pozyskania lepiej wykształconej kadry oraz dostęp do innowacyjnych rozwiązań opartych na badaniach naukowych). Efekty projektu przełożą się również na pewną stabilność społeczno-gospodarczą oraz poprawę wskaźników ekonomicznych w poszczególnych regionach (np. wskaźniki bezrobocia, innowacyjności, nakładów na badania i rozwój, inwestycje itd.).

Oddziaływanie **na poziomie makroekonomicznym** związane jest natomiast przede wszystkim z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i działalności twórczej. Wpływ projektu można przy tym rozpatrywać zarówno w skali Polski, jak również całej Unii Europejskiej. Główne cele projektu są spójne z Długookresową Strategią Rozwoju Polski do 2030 roku [Boni 2011]. Dotyczy to przede wszystkim takich działań strategicznych, jak:

- zwiększenie elastyczności organizacji oraz elastyczności zatrudniania i wynagradzania na uczelniach w kierunku dostosowania się do zmieniających się warunków demograficznych i promocji najlepszych badaczy,
- unowocześnienie i poprawa jakości edukacji, a także dopasowanie działalności szkół wyższych do potrzeb zmieniającej się gospodarki,

- wzmocnienie konkurencyjności nauki poprzez komercjalizację wyników prac badawczych, wzmacnianie procesów konkurencji w nauce w dostępie do środków na badania, poprawę jakości szkolnictwa wyższego dzięki ocenie uczelni opartej o realne efekty kształcenia i powiązaniu wysokości finansowania uczelni z osiąganymi wynikami.

Ważnym efektem projektu osiągniętym na poziomie krajowym powinno być również zwiększenie racjonalności i efektywności alokacji środków publicznych przeznaczonych na finansowanie działalności i rozwoju publicznych szkół wyższych.

Na poziomie makroekonomicznym wnioskowane przedsięwzięcie wpisuje się także w realizację **Strategii Unii Europejskiej Europa 2020** [Europa 2020]. Dotyczy to przede wszystkim priorytetu 1., obejmującego inteligentny wzrost gospodarczy oparty na wiedzy i innowacjach oraz priorytetu 3., obejmującego wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną. Efekty projektu przyczynią się bezpośrednio do realizacji dwóch celów głównych założeń strategicznego rozwoju Unii Europejskiej: do poprawy warunków prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej oraz do podniesienia poziomu wykształcenia.

Oddziaływanie projektu **na sferę społeczną** dotyczy natomiast przede wszystkim grup społecznych, których powodzenie i jakość życia związana jest z funkcjonowaniem publicznych szkół wyższych. Można tu wymienić pracowników, zatrudnionych zarówno w sferze dydaktyczno-naukowej, jak również administracyjno-technicznej, kierownictwo szczebla centralnego i poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, studentów wszystkich szczebli i kierunków kształcenia, a także dzieci (np. uniwersytety dziecięce), czy osoby starsze (uniwersytety trzeciego wieku). Projekt przyczyni się do stabilności zawodowej i zwiększenia motywacji pracowników, a w odniesieniu do osób korzystających z usług edukacyjnych pozwoli na podniesienie jakości kształcenia i lepsze przygotowanie do warunków zmieniającej się gospodarki rynkowej.

6. Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem kadrowym stanowi istotny obszar funkcjonalny we współczesnych organizacjach opartych na wiedzy, w tym również w jednostkach zaliczanych do sektora finansów publicznych. Dokonany przegląd literatury wskazuje jednak na niedostatek rozważań teoretycznych i badań empirycznych w tej dziedzinie, szczególnie w odniesieniu do **publicznych szkół wyższych**. Podmioty te będąc źródłem kształcenia kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych, działalności badawczo-rozwojowej oraz ogólnego wzrostu kultury informacyjnej, społeczno-ekonomicznej, komunikacyjnej i bezpieczeństwa społecznego stają się istotnymi stymulatorami innowacyjności i wzrostu konkurencyjności kraju i Unii Europejskiej. Powodzenie tych zadań uzależnione jest jednak przede wszystkim od jakości i motywacji kadry naukowej oraz administracyjnej, a wszelkie zdarzenia negatywne w sferze kadrowej wynikające

z ryzyka obniżają jakość i skuteczność funkcjonowania uczelni, a także ograniczają efektywność wydatkowania środków publicznych, przeznaczanych na ich działalność.

Z tego powodu istotne staje się podjęcie rozważań na temat właściwego zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Szczególnie ważne wydają się oryginalne propozycje modelowe w tym obszarze, które będą efektem rozważań przeprowadzonych w ramach opisywanego tematu badawczego.

Zakłada się bezpośrednie oddziaływanie tych efektów na rozwój teorii i badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu (w ramach dziedziny nauk ekonomicznych) poprzez teoretyczne sformułowanie i empiryczną weryfikację oryginalnego (autorskiego) modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Uzyskane w trakcie realizacji niniejszego przedsięwzięcia rezultaty pozwolą uzupełnić wiedzę związaną z brakiem opisu modelowego rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych. Należy również wyrazić nadzieję, iż projekt przyczyni się do upowszechnienia wiedzy o zarządzaniu ryzykiem oraz posłuży jako punkt wyjścia do dalszych badań naukowych w tym obszarze.

Bibliografia

1. **Armstrong M.:** (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. **Baker S.P.:** (2000), *Injury Prevention and Control*, Taylor & Francis, London and New York.
3. **Bizon-Górecka J.:** (1998), *Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie*, TNOiK, Zeszyt 116/99, Bydgoszcz.
4. **Bochniarz P., Gugała K.:** (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
5. **Boni M. (red.):** (2011), *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Projekt*, Część I i II, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
6. **Carter T.S., Demczur J.M.:** (2008), *Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organizations*, Legal Risk Management Checklist, October.
7. **Czuderna J.:** *Kontrola zarządcza w jednostkach sektora finansów publicznych i jej wymagania*, materiały z konferencji samorządowej, ceestahc.org, odczyt 09.12.2010.
8. **Dowling R.G.:** (1986), *Received Risk: the Concept and its Measurement*, „Psychology and Marketing”, nr 3.
9. Europa 2020 (2010), *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komisja Europejska, Bruksela.
10. **Fisher D.E., Jordan R.J.:** (2003), *Security Analysis and Portfolio Management 6th edition*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
11. **Fłaszewska S., Marczak M., Staniec I.:** (2012), *Nowe trendy w kształceniu menedżerów – zarządzanie ryzykiem*, [w:] Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
12. **Fone M., Young P.C.:** (2001), *Public Sector Risk Management*, Elsevier Science & Technology Books.

13. **Hillson D.:** (2010), *The Two Faces of Risk Management*, "Project Management Today", nr 01-02.
14. **Hull J.C.:** (2011), *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa.
15. **Jędralska K.:** (1993), *Koncepcja zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne*, Gdańsk.
16. **Kałużny R.:** (2009), *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa.
17. **Ketz J.E.:** (2003), *Hidden Financial Risk: Understanding Off-Balance Sheet Accounting*, John Wiley & Sons.
18. **Klimczak K.M., Pikos A.M.:** (2010), *Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
19. **Klimczak K.M.:** (2009), *Wdrażanie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
20. **Koller M.:** (2011), *Life Insurance Risk Management Essentials*, Springer.
21. **Kostera M.:** *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2010.
22. **Koziół Ł., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J.:** (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teoria i praktyka*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa.
23. **Koźuch B.:** (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
24. **Koźuch B.:** (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
25. **Kumpiałowska A.:** (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C.H. Beck, Warszawa.
26. **Lewicka D.:** (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.
27. **Lipka A.:** (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
28. **Listwan T. (red.):** (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, wyd. C.H. Beck, Warszawa.
29. **Listwan T.:** (2010), *Zarządzanie kadrami*, CH. Beck, Warszawa.
30. **Maheshwari Y.:** (2008), *Investment Management*, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
31. **Makowski K.:** (2002), *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [w:] K. Makowski, *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa.
32. **Marciniak J.:** (2010), *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
33. **Marczak M.:** (2008), *Risk Management in Health Care System – Methodology and Chosen Examples*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
34. **Mizerka J.:** (2012), *Identyfikacja i pomiar ryzyka*, UE w Poznaniu, <http://kfp.ue.poznan.pl/>, odczyt: 18.02.
35. **Nowak M.:** (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer business, Kraków.
36. **Oleksyn T.:** (1994), *Systemy oceny i rozwoju zawodowego pracowników*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
37. **Pfeffer I.:** (1956), *Insurance and Economic Theory*, Honnewood, Illinois.
38. **Pocztowski A.:** (2007), *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
39. **Pocztowski A.:** (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.

40. **Podlewski J.:** (2011), *Zarządzanie ryzykiem w uczelni*, „Forum Akademickie”, nr 05.
41. **Przybyszewski R.:** (2007), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
42. **Rejda G.E.:** (2011), *Principles of Risk Management & Insurance: Global Edition*, Pearson.
43. **Ronka-Chmielowiec W.:** (2003), *Modelowanie ryzyka w ubezpieczeniach: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
44. **Rostkowski T.:** (2012), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
45. **Rudnicki R.:** (2008), *Sporządzanie mapy ryzyka*, *Elementarz Risk Managera*, „Przegląd Corporate Governance”, nr 2.
46. **Rutka R., Czerska M.:** (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, T. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
47. **Rybak M.:** (2002), *Wstęp do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Makowski K. (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa.
48. **Sadgrove K.:** (2005), *The Complete Guide To Business Risk Management*, Gower Publishing, Ltd., Aldershot.
49. **Skipper H.D., Kwon W.J.:** (2007), *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, John Wiley & Sons.
50. **Southworth D.:** (2009), *A Human Resources Framework for the Public Sector*, Management Concepts, Vienna.
51. **Stevens J.:** (2005), *Managing Risk: The HR Contribution*, LexisNexis UK, Londyn.
52. **Stoner J., Wankel C.:** (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
53. **Sudoł S.:** (2002), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
54. **Surdykowska S.T.:** (2012), *Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa.
55. **Szkućnik W.:** (2010), *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydenta. Wybrane modele oceny ryzyka inwestycyjnego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice.
56. **Światowiec-Szczepańska J.:** (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
57. **Tyrańska M.:** (2010), *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie z. 1, nr 10.
58. Ustawa z dnia 27 lipca 2005r. *prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. Nr 164, poz. 365 z późn. zmianami).
59. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. *o finansach publicznych* (Dz.U. 2009 nr 157, poz. 1240 z późn. zmianami).
60. **Williams Jr. C.A., Smith M.L.:** (2002), Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, wyd. PWN, Warszawa.
61. **Winiarska K.:** (2011), *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
62. **Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A.:** (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej Poznań.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.

CZEŚĆ III

Cykl życia przedsiębiorstw w warunkach niepewności i ryzyka

11

TWORZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE

Marika Ziemba, Krzysztof Świeszczak
Zakład Bankowości, Instytut Finansów, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa są powszechnie uznawane za motor gospodarek na całym świecie. Rola jaką odgrywają w zwalczaniu bezrobocia oraz ich udział w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto sprawiają, iż są one przedmiotem zainteresowania badaczy w wielu krajach.

W tym kontekście bardzo istotne znaczenie mają postawy przedsiębiorcze, które niekiedy pomimo niesprzyjających warunków wpływają korzystnie na skłonność potencjalnych przedsiębiorców do rozpoczynania działalności gospodarczej. Decydują one tym samym o rozwoju przedsiębiorczości, która przekłada się na liczbę realizowanych przedsięwzięć, innymi słowy na liczbę nowo powstałych podmiotów gospodarczych.

Trzeba jednakże pamiętać, iż tworzenie przedsiębiorstwa jest procesem, w trakcie którego jednostki potrzebują wsparcia, determinującego niejednokrotnie ich dalszą egzystencję. Jest to o tyle istotne, iż powstawanie nowych przedsięwzięć nie wpłynie pozytywnie na gospodarkę, jeśli nie będą one zdolne do przetrwania na rynku. W związku z tym, szczególnie istotne jest konfrontowanie danych statystycznych dotyczących liczby nowo zarejestrowanych jednostek z liczbą podmiotów wyrejestrowanych. Rozwój przedsiębiorczości wymaga tworzenia przedsiębiorstw zdolnych do przetrwania na rynku, tworzenia trwałych miejsc pracy oraz w dalszej kolejności ich rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie procesu tworzenia przedsiębiorstwa w kontekście jego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce.

2. Etapy tworzenia przedsiębiorstw

Zarówno tworzenie podmiotów gospodarczych, jak i ich przetrwanie oraz rozwój, od wielu lat są przedmiotem badań ekonomistów. Przyczyniły się

one do powstania licznych teorii, których mnogość wynika m.in. z trudności w szacowaniu rachunku prawdopodobieństwa przy prognozie ewentualnego sukcesu jednostki w opisywanych procesach. W związku z tym warto zwrócić szczególną uwagę na trzy nurty, których genezy należy upatrywać w [Poznańska, 2000, s. 23-25]:

1. Ekonomie przemysłu – koncept ten oparty jest na założeniu, iż jedynie rynek może zweryfikować możliwości podmiotu gospodarczego w zakresie wypracowywania zysku. Rozwój przedsiębiorstwa jest determinowany przede wszystkim przez cechy strukturalne przemysłu, tj. między innymi zmiany technologiczne, ich zakres, kierunek oraz częstotliwość występowania, a także bariery wejścia i wyjścia.
2. Teorii organizacji przedsiębiorczości – brane są w niej pod uwagę zwłaszcza cechy strukturalne podmiotu, tj. rozmiary czy struktura organizacji, oraz harmonia pomiędzy jego celami i otoczeniem, w którym funkcjonuje.
3. Badaniach nad rynkiem pracy – w centrum zainteresowania tej teorii jest przedsiębiorca oraz jego indywidualne cechy.

Utworzenie podmiotu gospodarczego jest procesem czasochłonnym i nie może być utożsamiane z samą rejestracją przedsiębiorstwa. Wręcz przeciwnie, według niektórych badaczy czas, jaki upływa od momentu powstania idei do jej wdrożenia stanowi przeciętnie około trzech lat [Matusiak, Mażewska, 2005, s. 11]. Jest to wartość uśredniona, co oznacza, iż dla części przedsiębiorców uruchomienie działalności gospodarczej nie będzie wymagać nawet kilku miesięcy, natomiast innym może pochłonąć więcej niż wcześniej wspomniane trzy lata [Toriel, 1999, s. 150]. Tak duże różnice wynikają między innymi z następujących czynników [Matusiak, 2006, s. 130-131]:

- indywidualnych cech osobowościowych przedsiębiorcy, jego umiejętności, kwalifikacji oraz doświadczeń,
- rodzaju podejmowanej działalności,
- bieżącej sytuacji gospodarczej oraz nastawienia władz lokalnych i społeczeństwa do inicjatyw przedsiębiorczych.

Biorąc pod uwagę złożoność procesu tworzenia przedsiębiorstwa, wyróżnia się następujące jego etapy [Garbade, 2011, s. 63]:

1. Fazę załóżkową (*seed stage*) – na początku tego etapu produkt lub usługa jest jedynie w fazie koncepcji, pomysłu [Slee, 2011, s. 386]. Przyszły przedsiębiorca rozważa różne możliwości poszukując swoistej szansy, tudzież okazji [Harper, 2006, s. 299-300]. W chwili podjęcia decyzji odnośnie przedmiotu działalności gospodarczej wybrany pomysł biznesowy jest rozwijany [Dean, Shank, 2008, s. 265], powstaje biznes plan [Bernardez, 2009, s. 78], estymowane jest również prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w wymiarze ekonomicznym [Buss, 2001, s. 118].
2. Fazę rozruchu (*start-up stage*) – okres ten obejmuje wdrożenie wcześniej opracowanej koncepcji i rozpoczyna się wraz z rejestracją przedsiębiorstwa [Matusiak, 2006, s. 131]. Uruchomienie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością podjęcia przez przedsiębiorcę wielu ważnych decyzji

[McLean, 2005, s. 69]. Do kluczowych zaliczyć można wybór źródeł finansowania realizowanego przedsięwzięcia, dostosowanie modelu biznesowego do dynamicznie zmieniającego się otoczenia czy dobór odpowiednich kontrahentów, optymalnych z punktu widzenia nowoutworzonego podmiotu gospodarczego [Eunni, Brush, Kasuganti, 2007, s. 150].

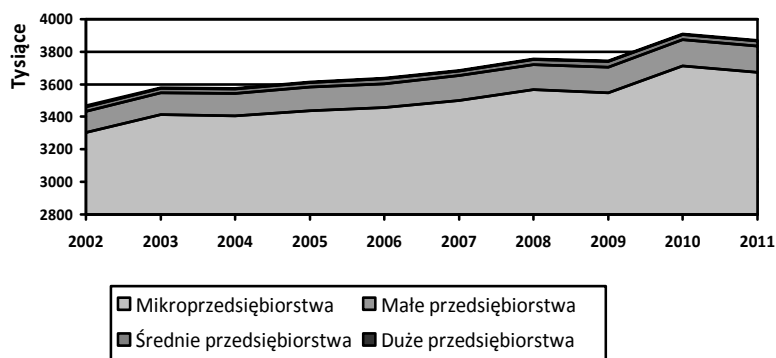
3. Pierwszą fazę rozwoju (*first stage*) – rozpoczyna się ona w momencie, gdy przedsiębiorstwo jest gotowe do generowania przychodów [Rowling, 2007, s. 4]. Na tym etapie podmiot gospodarczy dysponuje określonym produktem, który jest dystrybuowany na rynek, w celu sprawdzenia, czy i w jakim stopniu spełnia potrzeby konsumentów [Bygrave, 2000, s. 108]. Co istotne, pierwsza faza rozwoju przesądza o przyszłości organizacji, tj. o ewentualnym rozwoju lub likwidacji przedsiębiorstwa [Matusiak, 2006, s. 131].

Jak zauważono, tworzenie przedsiębiorstwa jest procesem złożonym, składającym się z trzech etapów. Należy pamiętać, iż samo rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej nie jest równoznaczne z osiągnięciem sukcesu. Obserwacje przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku udowadniają, iż okres ten jest niezwykle istotny dla przyszłości podmiotu gospodarczego. Etap, o którym mowa jest swoistym wstępem do wyzwania, przed jakim stają wszyscy przedsiębiorcy. Aspiracją każdej jednostki prowadzącej działalność gospodarczą jest przetrwanie podmiotu na rynku, nie samo rozpoczęcie działalności [Nadar, Vijayan, 2009, s. 43]. Pamiętając o wspomnianym fakcie wzrasta świadomość tego, jak ważny dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, tym samym przetrwania, jest etap jego powoływania do życia [Juul, 2006, s. 24].

Istotny z punktu widzenia „żywołności” podmiotu gospodarczego jest trzeci etap procesu jego tworzenia. W fazie tej zetknięcie z rynkiem sprawia, iż przedsiębiorcy, którzy nie przygotowali się wystarczająco do prowadzenia działalności, są zmuszeni do jej zakończenia [Raichaudhuri, 2010, s. 101]. Moment ten nazywany jest punktem krytycznym (*breakeven point*) i jedynie po jego pokonaniu można mówić o przejściu przez proces tworzenia przedsiębiorstwa [Matusiak, 2006, s. 133].

3. Przedsiębiorczość w Polsce

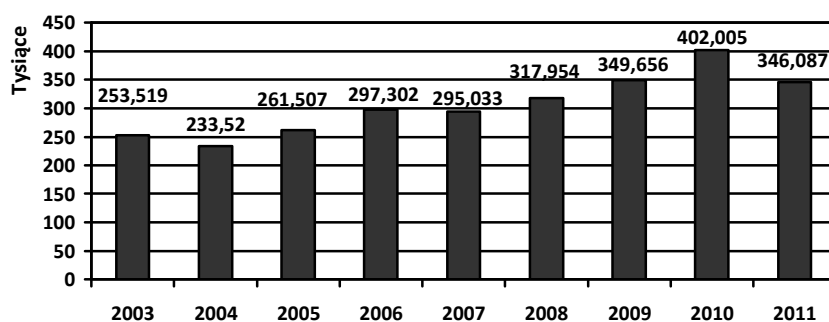
Proces tworzenia przedsiębiorstwa ma ogromne znaczenie nie tylko dla pojedynczych przedsiębiorców i podejmowanych przez nich inicjatyw, ale także dla całych gospodarek. Podobnie jest w przypadku Polski, gdzie struktura gospodarki charakteryzuje się 99,8% udziałem podmiotów należących do sektora MSP, przy czym należy nadmienić, iż wśród tych jednostek absolutną większość stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. [Departament Strategii i Analiz, 2012, s. 5]. Strukturę podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w Polsce w latach 2002-2011 przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Struktura podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w Polsce w latach 2002-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych [www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html, stan na dzień 23.02.2013 r.]

Biorąc pod uwagę znaczenie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw należy zauważyć, iż z perspektywy gospodarki postawy przedsiębiorcze mają fundamentalne znaczenie dla jej rozwoju. W związku z tym szczególnie istotne są dane statystyczne dotyczące liczby nowo zarejestrowanych w Polsce przedsiębiorstw, które prezentuje rysunek 2.

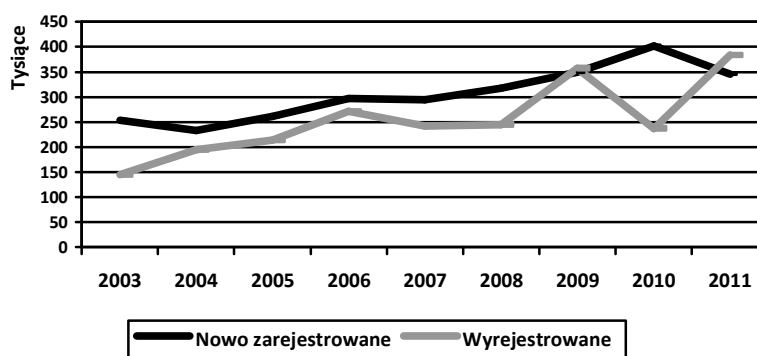


Rys. 2. Nowo zarejestrowane przedsiębiorstwa w Polsce w latach 2003-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych [www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html, stan na dzień 23.02.2013 r.]

Jak widać na rysunku 2, w latach 2007-2010 odnotowano systematyczny wzrost liczby nowo rejestrowanych przedsiębiorstw. Jest to o tyle istotne, iż pod koniec tego okresu za sprawą kryzysu gospodarczego obserwowanego w wielu krajach bardzo dynamicznie zmieniało się otoczenie, w którym prowadziły działalność podmioty gospodarcze w Polsce. Dopiero w 2011 roku pogarszająca się sytuacja gospodarcza, a wraz z nią wzrastająca niepewność na rynkach, przyniosły mniejsze zainteresowanie prowadzeniem działalności, czego efektem był spadek liczby nowo rejestrowanych jednostek w Polsce o ok. 16%.

Specyfikę sytuacji w 2011 roku potwierdza również zestawienie liczby zarejestrowanych oraz wyrejestrowanych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2003-2011, zaprezentowane na rysunku 3.



Rys. 3. Liczba zarejestrowanych oraz wyrejestrowanych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bank Danych Lokalnych [www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html, stan na dzień 23.02.2013 r.]

W okresie od 2003 roku do 2008 roku w poszczególnych latach obserwowano sytuację, w której liczba rejestrowanych przedsiębiorstw każdorazowo przewyższała liczbę wyrejestrowywanych jednostek. Jedynie w 2009 roku oraz 2011 roku liczba podmiotów, które zostały wyrejestrowane przewyższała zarejestrowane, przy czym pierwsza ze wskazanych obserwacji dotyczy różnicy na poziomie niespełna 8000 przedsiębiorstw.

Z perspektywy obserwowanego okresu, tj. lat 2003-2011 największa różnica pomiędzy liczbą rejestrowanych i usuwanych z rejestru podmiotów miała miejsce w 2010 roku, kiedy to przewaga pierwszej grupy jednostek wynosiła ponad 160 tys. przedsiębiorstw. Zdecydowanie gorszy z perspektywy liczby przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce okazał się 2011 rok, w którym odnotowano zmniejszenie liczby przedsiębiorstw o niespełna 40 tys. jednostek.

Wśród przyczyn sytuacji zaobserwowanej w 2011 roku wymienić można wzrastającą niepewność w związku z panującą sytuacją gospodarczą oraz zmniejszające się możliwości aplikowania o środki unijne umożliwiające dofinansowanie powstania lub działalności podmiotów gospodarczych. Biorąc pod uwagę przytoczone argumenty w kolejnych latach, zwłaszcza ze względu na wciąż zmniejszającą się pulę środków unijnych udostępnionych potencjalnym oraz obecnym przedsiębiorcom, wydaje się, iż poziom nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw zaobserwowany w 2010 roku może okazać się bardzo trudny do osiągnięcia.

4. Determinanty postaw przedsiębiorczych

Niezwykle istotne jest poznanie czynników, które wpływają na wzrost poziomu ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia [Gavron, Cowling, Holtham, Westall, 1998, s. 17]. Przyczyn likwidacji przedsiębiorstw jest wiele, jednakże najczęściej o porażce poszczególnych podmiotów decyduje pojawienie się kilku zagrożeń jednocześnie, co sprawia, iż dalsze prowadzenie działalności gospodarczej staje się niemożliwe [Brigham, Ehrhardt, 2008, s. 852]. Jednym z najczęstszych powodów takiego stanu rzeczy jest brak sprecyzowanej wizji działalności podmiotu gospodarczego [Glinka, Gudkova, 2011, s. 186], co stanowi istotny problem uniemożliwiający niekiedy dokonanie jakichkolwiek zmian.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na kadrę zarządzającą, wskazując jako jedną z przyczyn niepowodzeń brak niezbędnych umiejętności menedżerskich [Platt, 2004, s. 19]. Jest on widoczny w większości aspektów związanych z zarządzaniem podmiotem gospodarczym i może być równoznaczny m.in. z:

- brakiem wystarczającej wiedzy z zakresu prawa, ekonomii czy rachunkowości [Crutzen, Molly, Rodeyns, Verbraeken, Laureys, Biesbrouck, 2010, s. 63-64],
- niewystarczającymi umiejętnościami planowania rozwoju firmy [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudoł, 2011, s. 21],
- brakiem umiejętności dostosowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia [Thornhill, Amit, 2003, s. 497-509],
- brakiem doświadczenia [Bangs, 2002, s. 16].

Kolejnym powodem może być osobowość menedżera – do kategorii tej zaliczyć można m. in. zbyt wysoką tolerancję na ryzyko [Crutzen, Molly, Rodeyns, Verbraeken, Laureys, Biesbrouck, 2010, s. 63-64] oraz brak charyzmy [Saxena, 2008, s. 106], które uznawane są za poważne zagrożenia dla funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Wśród innych powodów likwidacji przedsiębiorstwa wyróżnia się także:

- nieodpowiednio zaplanowaną sieć dystrybucji [Targalski, 2003, s. 8],
- przedkładanie interesów osobistych nad interesami przedsiębiorstwa [Wichman, 1983, s. 19-26],
- brak niezbędnej kontroli kosztów [Longenecker, Donlevy, Calvert, Moore, Petty, Palich, 2008, s. 15],
- nadmierne uzależnienie od pojedynczych klientów [Folsom, Boulware, 2004, s. 46],
- dekoniunkturę w określonej dziedzinie gospodarki [Shim, Siegel, 2007, s. 435],
- brak kapitału [Lesonsky, 2001, s. 138],
- utratę płynności [Friend, Zehle, 2004, s. 190],
- przyjmowanie liczby zamówień przekraczających zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa [Mehndiratta, 2009, s. 6],

- nadmierne kredytowanie działalności [Platt, 2004, s. 17],
- częste zmiany technologii [Reynolds, Williams, Savage, 2000, s. 31],
- powstanie konfliktów wewnątrz organizacji [Czajka, 1999, s. 12-13],
- wysokie koszty produkcji [Megginson, Smart, 2005, s. 900].

Zdaniem wielu autorów problem może stanowić także brak wystarczającej motywacji u przedsiębiorcy [Brush, Chaganti 1998, s. 233-257], co w efekcie przełożyć się może na obniżenie motywacji zatrudnionych pracowników i zdecydować o konieczności likwidacji podmiotu gospodarczego.

5. Podsumowanie

Prowadzenie działalności gospodarczej jest zawsze obarczone ryzykiem, zwłaszcza w okresie dekonunktury oraz towarzyszącej jej niepewności w związku z możliwymi zmianami sytuacji gospodarczej. W związku z tym fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorczości, a tym samym kondycji krajowej gospodarki, mają postawy przedsiębiorcze wykazywane przez obywateli.

Pomimo zmieniającej się sytuacji gospodarczej w ostatnich latach nie zaobserwowano w Polsce pogarszającej się w istotny sposób relacji pomiędzy liczbą wyrejestrowanych i nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw. W związku z tym można założyć, iż światowy kryzys gospodarczy nie wpłynął w istotny sposób na postawy przedsiębiorcze. Pewnym zagrożeniem w kontekście przedsiębiorczości może być kolejny okres programowania w Unii Europejskiej przypadający na lata 2014-2020, jeśli zgodnie z zapowiedziami zmieni się sposób udostępniania środków przedsiębiorstwom (z dotacji na pożyczki).

W kontekście tworzenia przedsiębiorstw i występowania postaw przedsiębiorczych szczególnie istotne jest wsparcie potencjalnych oraz obecnych przedsiębiorców na etapie tworzenia jednostki. Należy pamiętać, iż zakładanie działalności jest procesem złożonym i nie kończy się w momencie dokonania rejestracji. Wręcz przeciwnie, kluczowa wydaje się pierwsza faza rozwoju, przesądzająca o przyszłości podmiotów gospodarczych, *de facto* również wymagająca wsparcia, w celu kreowania jednostek zdolnych do prowadzenia działalności w sposób stabilny i niepodatny na ewentualny negatywny wpływ zmieniającego się otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Bibliografia

1. **Bangs D.H.:** (2002), *Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
2. **Bernardez M.L.:** (2009), *Minding the business of business: tools and models to design and measure wealth creation*, [in:] Performance Improvement Institute (ed.), *Social and Organizational Performance Review: Concepts and Research*, AuthorHouse, Bloomington.
3. **Brigham E.F., Ehrhardt M.C.:** (2008), *Financial management: theory and practice*, Cengage Learning, Mason.

4. **Brush C.G., Chaganti R.:** (1998), *Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firm*, "Journal of Business Venturing", nr 14.
5. **Buss T.F.:** (2001), *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy: The Case Against Federal Intervention*, Praeger Publishers, Westport.
6. **Bygrave W.D.:** *How the venture capitalists work out the financial odds*, [in:] Birley S., Muzyka D.F. (eds.) (2000), *Mastering entrepreneurship*, Pearson Education Ltd., Harlow.
7. **Crutzen N., Molly V., Rodeyans A., Verbraeken G., Laureys L., Biesbrouck F.:** (2010), *CeFiP-KeFiK Academic Awards 2009*, De Boeck & Larcier, Brussel.
8. **Czajka D.:** (1999), *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*, Wydawnictwo ZPP, Warszawa.
9. **Dean M.H., Shank P.T.:** (2008), *Business Words You Should Know: From Accelerated Depreciation to Zero-Based Budgeting - Learn the Lingo for Any Field*, Adams Media, Avon.
10. Departament Strategii i Analiz (2012), *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki.
11. **Eunni R.V., Brush C.G., Kasuganti R.R.:** (2007), *Small to medium enterprises in emerging markets*, "International Journal of Emerging Markets", nr 2(2).
12. **Folsom W.D., Boulware R.:** (2004), *Encyclopedia of American business*, Facts on File, New York.
13. **Friend G., Zehle S.:** (2004), *Guide to Business Planning*, Profile Books, London.
14. **Garbade M.J.:** (2011), *Differences in Venture Capital Financing of U.S., UK, German and French Information Technology Start-ups: A Comparative Empirical Research of the Investment Process on the Venture Capital Firm Level*, GRIN Verlag, Kassel.
15. **Gavron R., Cowling M., Holtham G., Westall A.:** (1998), *The entrepreneurial society*, Institute for Public Policy Research, London.
16. **Glinka B., Gudkova S.:** (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
17. **Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudol S.:** (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.
18. **Harper S.C.:** (2006), *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*, John Wiley and Sons, Hoboken.
19. **Juul I.:** (2006), *The Small Business Survival Handbook*, Spearhead, Claremont.
20. **Lesonsky R.:** (2011), *Start Your Own Business: The Only Start-Up Book You'll Ever Need*, Entrepreneur Press, Canada.
21. **Longenecker J.G., Donlevy L.B., Calvert V.A.C., Moore C.W., Petty J.W., Palich L.E.:** (2008), *Small Business Management: Launching and Managing New Ventures*, Nelson Education Ltd., Ontario.
22. **Matusiak K.B., Mażewska M.:** (2005), *Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes. Vademecum przedsiębiorczości*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.
23. **Matusiak K.B.:** (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom – Łódź.
24. **McLean G.N.:** (2005), *Organization development: principles, processes, performance*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
25. **Meggison W.L., Smart S.B.:** (2005), *Introduction to Corporate Finance*, Cengage Learning, Mason.
26. **Mehndiratta V.:** (2009), *From Failure to Success*, Global Media, Vaibhav.

27. **Nadar E.N., Vijayan S.:** (2009), *Managerial Economics*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
28. **Platt H.D.:** (2004), *Principles of corporate renewal*, University of Michigan Press, Ann Arbor .
29. **Poznańska K.:** (2000), *Metodologia badań*, [w:] Klich J. (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
30. **Raichandhuri A.:** (2010), *Managing New Ventures: Concepts and Cases on Entrepreneurship*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
31. **Reynolds W., Williams A.J., Savage W.:** (2010), *Your own business: a practical guide to success*, Thomson Learning, Melbourne.
32. **Rowling S.L.:** (2007), *Tax and Wealth Strategies for Family Businesses*, CCH, Chicago.
33. **Saxena A.:** (2008), *Encyclopaedia of Functional Management. Volume II*, Himalaya Books Pvt. Ltd., Mumbai.
34. **Shim J.K., Siegel J.G.:** (2007), *Schaum's Outline of Financial Management (3rd Edition)*, McGraw-Hill Professional Publishing, New York.
35. **Slee R.T.:** (2011), *Private Capital Markets: Valuation, Capitalization, and Transfer of Private Business Interests + Website*, John Wiley and Sons, Hoboken.
36. **Targalski J.:** (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
37. **Thornhill S., Amit R.:** (2003), *Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View*, "Organization Science", nr 15.
38. **Toriel P.A.:** (1999), The role of banks in the financing of knowledge-based SMEs, [in:] Braudo R.J., Macintosh J.G. (eds.), *Competitive Industrial Development in the Age of Information: The Role of Co-Operation in the Technology Sector*, Routledge, London.
39. **Wichman H.:** (1983), *Accounting and marketing – Key small business problems*, „American Journal of Small Business”, nr 7.

12

AKADEMICKIE INKUBATORY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI JAKO EFEKTYWNE NARZĘDZIE WSPARCIA MŁODZIEŻY W KONTEKŚCIE PODEJMOWANIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Anna Zajdel

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie roli i możliwości, jakie stwarza Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości do prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez studentów. W artykule zaprezentowano wyniki pozwalające na zdiagnozowanie postaw przedsiębiorczych wśród studentów Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, ocenę poziomu wiedzy i chęci młodych ludzi z zakresu zakładania firmy oraz ocenę predyspozycji i cech osobowości młodzieży akademickiej niezbędnych do samozatrudnienia. Ponadto przeprowadzone badania pozwoliły określić poziom wiedzy studentów na temat działających na obszarze kraju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, szczególnie Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Stanowią one bowiem szansę dla młodych ludzi na finansowanie przedsięwzięć biznesowych znajdujących się na etapie pomysłu.

2. Charakterystyka przedsiębiorczości akademickiej w Polsce

Procesy zachodzące w polskiej gospodarce i dynamicznie zmieniające się otoczenie społeczno-ekonomiczne istotnie przyczyniły się do zmian w systemie edukacji. Pod koniec XX wieku, na skutek wzrostu znaczenia wiedzy, narodził się nowy typ przedsiębiorcy aktywnego, podejmującego działania w sferze nauki i gospodarki. Model szkoły wyższej, opartej na edukacji i badaniach naukowych, zostaje uzupełniony o przygotowanie do przedsiębiorczości, pojmowanej jako kształtowanie aktywnych zachowań, postaw, umożliwiających autonomiczne działanie na rynku. Stało się to bodźcem do zainicjowania procesu transformacji akademickiej w Polsce. [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP_BIOS_T17_poradnik_Edukacja_PA.pdf, s. 13].

W rozumieniu potocznym przedsiębiorczość akademicka oznacza wszelką aktywność biznesową podejmowaną przez osoby zawodowo związane z uczelnią np. pracowników naukowych, ale także doktorantów czy studentów. [<http://www.spin-off.utp.edu.pl/sites/default/files/file/Poradnik%20UTP.pdf>, s. 9].

To zachęcanie do podejmowania działalności, tworzenia firm przez środowisko akademickie. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele definicji przedsiębiorczości akademickiej. Z reguły przedsiębiorczość środowiska akademickiego określa się jako: „(...) zespół działań uczelni skierowanych na jej pracowników i studentów, celem zachęcenia do podejmowania własnej działalności gospodarczej, czy komercjalizacji wyników badań” [http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/przedsiębiorczosc/Przedsiębiorczosc_a_i/Raport%20PA.pdf, s. 9]. „Przedsiębiorczość akademicka postrzegana jest jako forma walki z bezrobociem absolwentów szkół wyższych, jako sposób dostosowywania się do współczesnych trendów rozwojowych, ale przede wszystkim jako instrument połączenia oraz współpracy nauki i gospodarki” [Szara, Pierścieniak 2011, s. 35]. W literaturze można odnaleźć również inne interpretacje tego pojęcia. Według niektórych autorów przedsiębiorczość akademicka oznacza wyłączone zaangażowanie pracowników naukowych w tworzenie nowych przedsiębiorstw. firm odpryskowych (spin-off, spin-out). Jest to jednak ujęcie istotnie zawężone. Należy zaakcentować, że w ujęciu kompleksowym przedsiębiorczość akademicka „(...) obejmuje także różnorodne formy wpierania inicjatyw biznesowych studentów i absolwentów”. [http://www.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP_BIOS_T17_poradnik_Edukacja_PA.pdf, s. 29].

Przedsiębiorczość akademicka regulowana jest przez ustawę z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. W myśl nowego prawa, została uzupełniona misja Uczelni, oprócz kształcenia studentów i prowadzenia badań, Szkoła Wyższa ma także wpływać na otoczenie społeczno-gospodarcze, o czym świadczy artykuł 4, ust. 4: „Uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności, o której mowa w art. 13 i 14”. [http://old.amu.edu.pl/strony/dokumenty/dzial_kadr/akty/D20051365Lj.pdf].

Pod koniec lat 90. pojawił się specyficzny typ inkubatora przedsiębiorczości – Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Pierwsze próby zinstytucjonalizowania ośrodków AIP zostały podjęte w 1998 roku na Uniwersytecie Warszawskim. Tam, w ramach Uczelnianego Ośrodka Transferu Technologii uruchomiono program: „Student z Pomysłem”, polegający na preinkubacji pomysłów na firmę, idei biznesowych wśród studentów. Od tego momentu nastąpił wzrost aktywności ludzi młodych, wykazujących zachowania i postawy przedsiębiorcze. W 2004 roku Ministerstwo Gospodarki i Pracy zainicjowało konkurs na „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości”, który powtarzany jest corocznie. Inicjatywa ta istotnie przyczyniła się do dalszego rozwoju i tworzeniu ośrodków AIP w Polsce [Matusiak, s. 370-372]. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości usytuowane są przy 31 uczelniach publicz-

nich i niepublicznych w Polsce. Szacuje się, że do 2005 roku powstało blisko 30 akademickich inkubatorów przedsiębiorczości. W kolejnych latach ilość inkubatorów konsekwentnie zwiększała się. Obecnie ich liczba wynosi ponad sześćdziesiąt, świadczy to o utrzymującej się tendencji wzrostowej. [http://www.wsiz.rzeszow.pl/pl/Dokumenty_WSiIZ/Uczelnia/Wydzialy/ZBnSW/raporty/Stan_przedsiębiorczosci_akademickiej_w_Polsce.doc, s. 21].

Ideą Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości jest stwarzanie warunków i szans młodym ludziom w zakładaniu własnego biznesu. [<http://www.biurokarier.wsz.edu.pl/dokumenty/aip.doc>, s. 2]. Celem AIP jest tworzenie okoliczności, sprzyjających rozwojowi mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Misją Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości jest promowanie i wspieranie przedsiębiorczości, poprzez umożliwienie młodym ludziom sprawdzenia własnego pomysłu biznesowego, bez ponoszenia wysokich kosztów i ryzyka. Ponadto misją AIP jest „stworzenie warunków do rozwoju innowacji i do komercjalizacji pomysłów opartych na wiedzy i nowych technologiach, wzmocnienie potencjału przedsiębiorców oraz jego wykorzystanie.”

Założenie firmy w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości obejmuje kilka etapów. Pierwszym z nich, najistotniejszym, jest sam pomysł na biznes, warunkuje on bowiem możliwość złożenia dokumentów aplikacyjnych w strukturach inkubatora. Kolejnym krokiem jest spotkanie informacyjne z przedstawicielami władz AIP, których zadaniem jest doradztwo oraz wsparcie osób, zamierzających rozpocząć samodzielną działalność. Po akceptacji organów – Rady AIP, przedsiębiorca zostaje zaproszony na spotkanie z dyrekcją Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości. Po podpisaniu umowy, Beneficjent odbywa szkolenie z zakresu zasad korzystania z programu „Preinkubacji”. W ten sposób przystępuje więc do programu „Preinkubacji”, trwającego do okresu dwóch lat.

3. Metodyka badań

W badaniach zastosowano pośrednią metodę pomiarów sondażowych, bowiem jak podkreśla E. Babbie: „Badania sondażowe są chyba najlepszą dostępną metodą dla tych badaczy, którzy chcą zbierać oryginalne dane w celu opisywania populacji zbyt dużej, by obserwować je bezpośrednio (...) sondaże są też doskonałym narzędziem pomiaru postaw i poglądów (...)” [Babbie 2006, s. 268]. Zbieranie danych odbyło się za pośrednictwem techniki ankietowej z użyciem papierowego kwestionariusza, wypełnianego samodzielnie przez respondentów.

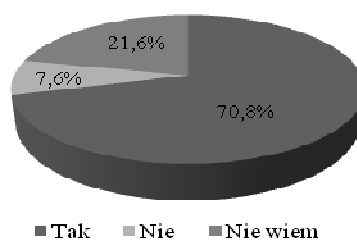
Dokonując wyboru jednostek do badania, zastosowano metodę doboru nielosowego, celowego. Odbiorcami badania byli studenci 2 wydziałów Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego. Są oni bowiem potencjalnymi kandydatami, by po zakończeniu studiów lub w ich trakcie skorzystać ze wsparcia Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.

Kwestionariusz ankiety obejmował następujące części: wstęp, który zawierał informację o celu badania; w dalszej części pytania właściwe, których kolejność była dobrana w sposób przemyślany, podzielona na poszczególne grupy problemowe, uszeregowane tematycznie. W ostatniej części kwestionariusza zostały umieszczone pytania metryczkowe, w których poproszono respondentów o zaznaczenie m.in.: płci, miejsca zamieszkania, kierunku i roku studiów, semestru, specjalności itp. W opracowanych kwestionariuszach zastosowano pytania o charakterze zamkniętym, jednokrotnego wyboru.

W badaniu wzięło udział ogółem 250 studentów, w tym 125 studentów kierunków: Zarządzania (II rok) oraz Zarządzania i Inżynierii Produkcji (II i III rok) na Wydziale Zarządzania oraz 125 studentów kierunków: Mechanika i Budowa Maszyn (I, II, III rok) oraz Transport (II rok) na Wydziale Inżynierii Mechanicznej. Większość z nich stanowią mężczyźni – 66,4% ogółu badanych, natomiast kobiety stanowią 33,6% próby badawczej. Spośród ankietowanych zdecydowana większość, bo aż 66,8% studentów pochodzi z miast, zaś osoby mieszkające na wsi stanowią jedną trzecią ogółu populacji badanej. Zdecydowana większość respondentów (81,6%) to studenci studiów inżynierskich. Natomiast, co dziesiąty ankietowany to student studiów drugiego stopnia. Najmniej liczną grupę badanych stanowią studenci, kształcący się na studiach licencjackich (7,2%). Na podstawie zaprezentowanych wyników można scharakteryzować przeciętnego respondenta. Jest to mężczyzna, mieszkający w mieście, student studiów inżynierskich.

4. Wyniki badań

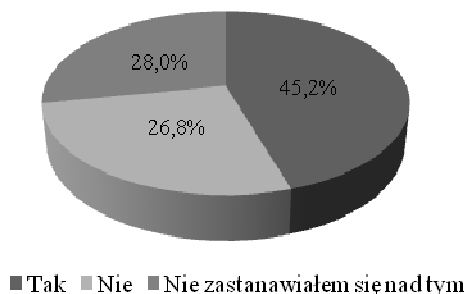
Jednym z istotnych zagadnień, które podjęto w przeprowadzonych badaniach była ocena stopnia zainteresowania i chęci młodych ludzi w kierunku zakładania i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa. Analiza wskazuje, że z grupy dwustu pięćdziesięciu studentów Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego ponad 70% badanych wyraża chęć prowadzenia działalności gospodarczej. Ponad 50 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi odpowiednio ok. 22% nie wie, czy założy w przyszłości swoją firmę, a zaledwie 7% badanych nie wykazuje zainteresowania i chęci do podejmowania własnego biznesu. Opisane wyniki zebranych danych ilustruje wykres 1.



Rys. 1. Stopień zainteresowania i chęci młodych ludzi w kierunku zakładania i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa

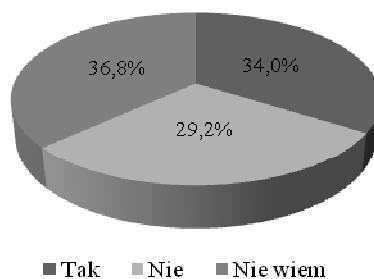
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W trakcie badań zapytano studentów, czy chęć założenia własnej firmy ściśle wiąże z ukończonym kierunkiem studiów. Okazuje się, że w tej kwestii blisko połowa z nich (45,2%) deklaruje taki zamiar, a dla prawie 30% badanych specjalizacja studiów nie jest czynnikiem determinującym o decyzji założenia firmy z nią związanej, zaś niespełna jedna trzecia ankietowanych jeszcze się nad tym nie zastanawiała (wykres 2).



Rys. 2. Stopień zainteresowania młodzieży akademickiej założeniem własnej firmy bezpośrednio związanej ze specjalizacją/ kierunkiem studiów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

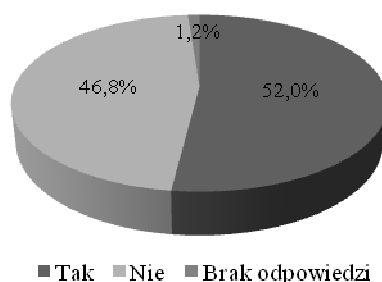
Badanie przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu pozwoliło na określenie stanu wiedzy ankietowanych, niezbędnej do podejmowania i zarządzania ich potencjalnym, przyszłym biznesem. Niewiele ponad jedna trzecia respondentów twierdzi, że posiada potrzebne informacje w zakresie zakładania i prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Podobną strukturę kształtuje druga z możliwości wyboru. Natomiast ponad 90 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi 37,0% wszystkich uzyskanych rezultatów nie wie, czy posiada wystarczający zasób wiadomości, konieczny do podjęcia samozatrudnienia (wykres 3).



Rys. 3. Poziom wiedzy studentów w zakresie prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

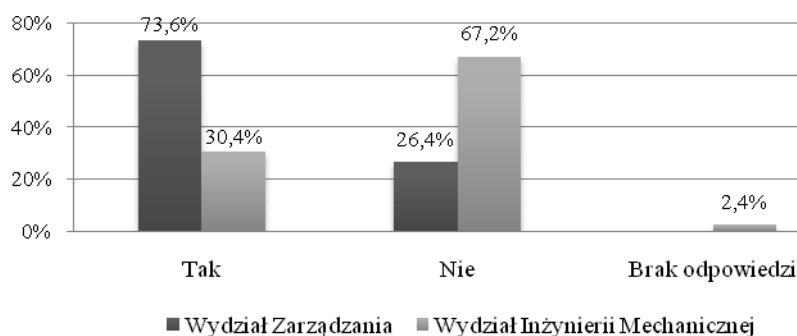
Z przeprowadzonych badań wśród całej grupy badawczej studentów wynika, iż ponad połowa z nich uważa, że szkoła wyższa realizuje program kształcenia,

umożliwiający zdobycie wiedzy niezbędnej do podejmowania samozatrudnienia. Natomiast 117 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi 46,8% wszystkich odpowiedzi wyraża przeciwną opinię (wykres 4).



Rys. 4. Ocena programu kształcenia szkół wyższych, umożliwiającego zdobycie wiedzy niezbędnej do podejmowania samozatrudnienia wśród studentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

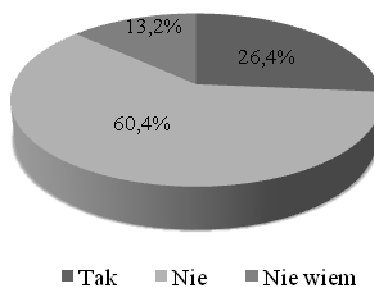
Szczegółowa analiza badań wykazała istotne dysproporcje w odpowiedziach ankietowanych, w strukturze z uwzględnieniem specyfiki profilu kształcenia na poszczególnych wydziałach uczelni, bowiem zdania na to pytanie są podzielone. Zdecydowana większość studentów wydziału Zarządzania, bo aż 73,6% przychylnie ocenia realizowany program kształcenia ukierunkowany m.in. na sposób zakładania i prowadzenia firmy. Zaś stosunkowo niski wskaźnik, bo zaledwie 30% studentów wydziału Inżynierii Mechanicznej uważa, że uczelnia proponuje przedmioty konieczne do podejmowania działalności gospodarczej. Natomiast pozostali, co stanowi prawie 70% studentów wydziału nie dostrzega oferty kształcenia uczelni, jako korzystnej w promowaniu postaw przedsiębiorczych (wykres 5).



Rys. 5. Ocena programu kształcenia szkół wyższych, umożliwiającego zdobycie wiedzy niezbędnej do podejmowania samozatrudnienia wśród studentów według struktury wydziału
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie to miało charakter półotwarty. Najczęściej wymienianymi przedmiotami przez studentów Wydziału Zarządzania były: finanse, rachunkowość, marketing, rachunek kosztów, prawo finansowe, nauka o organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, negocjacje, badania operacyjne, przedsiębiorczość itp. Natomiast dominującymi odpowiedziami wśród studentów wydziału inżynierii mechanicznej, były: ekonomia oraz podstawy prawa. Pozwala to zatem przypuszczać, że zakres realizowanych przedmiotów, studentów kształcących się na profilu ekonomicznym jest znacznie szerszy w porównaniu ze studentami kierunków technicznych. Może przyczyną tego zjawiska jest fakt, że dla studentów Wydziału Zarządzania wymieniane przedmioty należą do przedmiotów kierunkowych, zaś dla studentów drugiego wydziału są przedmiotami dodatkowymi, uzupełniającymi.

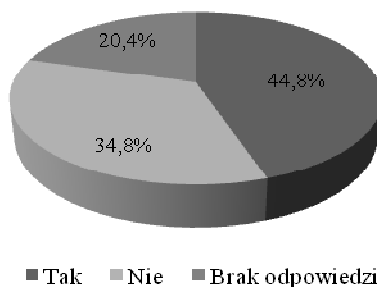
Kolejne pytanie, jakie zostało ujęte w kwestionariuszu ankiety, miało na celu określenie stanu wiedzy respondentów na temat znajomości pojęcia przedsiębiorczości akademickiej. Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że dla zdecydowanej większości studentów (60,4%) termin ten nie jest znany. A jedynie co czwarty student deklaruje znajomość hasła przedsiębiorczości akademickiej. Natomiast ponad 30 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi blisko 14% wszystkich uzyskanych odpowiedzi nie wie, czy posiada właściwy zasób wiadomości na to zagadnienie (wykres 6).



Rys. 6. Stopień znajomości pojęcia przedsiębiorczości akademickiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

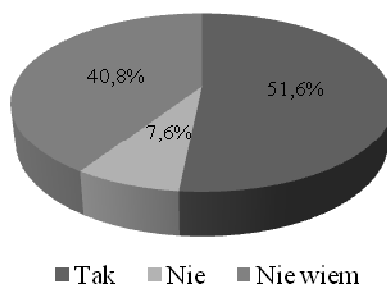
Kolejnym zagadnieniem, podjętych badań była ocena wiedzy studentów na temat funkcjonowania Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy UTP. Blisko połowa respondentów udzieliła odpowiedzi twierdzącej, słusznie sądząc o istnieniu Inkubatora na uczelni, co trzeci student miał przeciwne zdanie. Zaś 51 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi 20,4% ogółu badanych nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie (wykres 7). Można zatem przypuszczać, że wynikało to z niewiedzy respondentów.



Rys. 7. Funkcjonowanie Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości na Uczelni, według wiedzy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

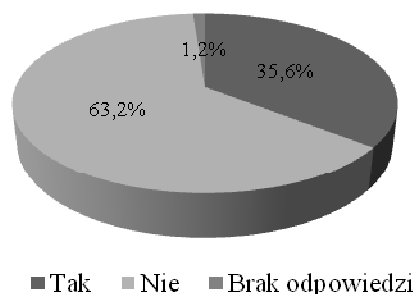
Kolejne pytanie, które zostało zadane studentom pozwoliło na zidentyfikowanie i ocenę predyspozycji młodych ludzi w kierunku podejmowania przedsięwzięć biznesowych. Wyniki badań wskazują, iż głosy badanych są podzielone. Z badanej populacji nieco ponad połowa ankietowanych (129 osób, czyli 51,6%) deklaruje, że posiada potencjał i zdolności, ułatwiające prowadzenie samodzielnej firmy, zaś 102 studentów (kobiet i mężczyzn), co stanowi 40,8% wszystkich odpowiedzi nie wie czy je posiada. Jedynie 7,6% ogółu respondentów negatywnie ocenia swoje możliwości do bycia przedsiębiorcą (wykres 8).



Rys. 8. Predyspozycje młodzieży akademickiej do prowadzenia działalności gospodarczej

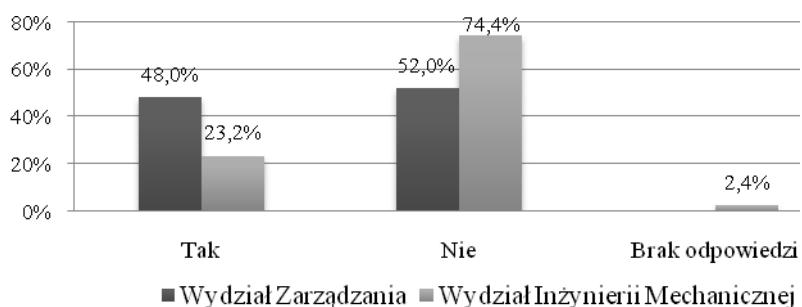
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym istotnym zagadnieniem, które podjęto w przeprowadzonych badaniach było uzyskanie opinii respondentów na temat ich wiedzy o Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości (AIP). Analiza zebranych danych wskazuje, że zdecydowana większość studentów (63,2%) nie ma pojęcia, czym dokładnie one są, a tylko dla niespełna 36% ankietowanych funkcja instytucji AIP jest znana (wykres 9).



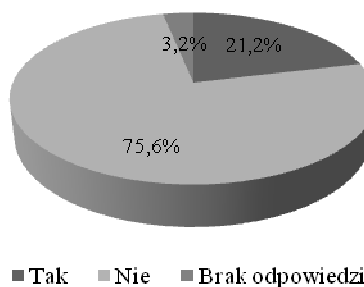
Rys. 9. Wiedza ankietowanych na temat Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokładna analiza zebranych danych wskazuje na zróżnicowaną znajomość Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości wśród studentów z poszczególnych wydziałów uczelni. Co drugi zapytany student wydziału Zarządzania wie, czym są te instytucje, zaś studenci kierunków technicznych w większym stopniu wykazują się nieznajomością AIP – brak wiedzy w tym zakresie wyraziło blisko 75% ankietowanych (wykres 10).



Rys. 10. Wiedza ankietowanych na temat Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości według struktury wydziałów
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Należy podkreślić, że zaledwie 21,2% ogółu badanych wie, na jakich zasadach działa firma w inkubatorze. Jest jednak liczna grupa studentów (75,6%), która nie zna specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa przy wsparciu ze strony Inkubatora (wykres 11). W tym miejscu można by postawić pytanie z czego to wynika. Może przyczyną tego zjawiska jest niewystarczająca wiedza, jaką posiadają studenci na temat samych inkubatorów, a może konsekwencja niedostatecznego upowszechniania informacji o formach finansowania przedsięwzięć oraz nieskutecznych metod promocji przedsiębiorczości wykorzystywanych przez środowisko akademickie.



Rys. 11. Poziom znajomości zasad funkcjonowania firmy w strukturach inkubatora
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Podsumowanie

Na podstawie analizy uzyskanych odpowiedzi można wnioskować, że zdecydowana większość studentów (ponad 70%), wykazuje postawy przedsiębiorcze, chcąc w przyszłości realizować pomysł na rozpoczęcie prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej. Nieco ponad połowa ankieterowanych (51,6%) uważa, że posiada predyspozycje i zdolności, ułatwiające prowadzenie firmy. Niewielki odsetek (7,6%) respondentów negatywnie oceniło swoje możliwości do bycia przedsiębiorcą. Niewiele ponad jedna trzecia respondentów (34%) uznała, że posiada potrzebne informacje w zakresie zakładania i prowadzenia własnego przedsięwzięcia biznesowego. Zdecydowana większość studentów wydziału Zarządzania, bo aż 73,6% przychylnie ocenia realizowany program kształcenia ukierunkowany m.in. na sposób zakładania i prowadzenia firmy. Natomiast prawie 70% studentów kierunków technicznych nie postrzega oferty kształcenia uczelni, jako korzystnej w promowaniu postaw przedsiębiorczych. Dla większości studentów (60,4%) termin przedsiębiorczości akademickiej nie jest znany. Blisko połowa respondentów (44,8%) słyszała o istnieniu inkubatora na uczelni. Wiedza badanych na temat działań i zasad prowadzenia firmy w strukturach inkubatora jest bardzo niska, bowiem jak dowiodły badania blisko 63,2% ankieterowanych nie zna specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa przy wsparciu ze strony inkubatora.

Początkiem nowej drogi może być zorganizowanie dla studentów cyklu szkoleń oraz warsztatów w zakresie przedsiębiorczości, zwłaszcza w aspekcie sposobu zakładania i prowadzenia firmy we współpracy z Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości. Organizacja takich inicjatyw, mogłaby zachęcić młodych ludzi do podejmowania działań, zmierzających do poprawy ich wiedzy i przekazania optymizmu do założenia własnego biznesu. Istotnym elementem programu szkoleń, byłoby także przedstawienie dobrych praktyk i firm z inkubatora, które odniosły już sukces w biznesie. Ważną rolę, w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych młodzieży akademickiej pełni szkoła wyższa. Punktem wyjścia powinna być zatem edukacja studentów, oparta na idei „ku przedsiębiorczości”, poprzez m.in.: wskazywanie młodym ludziom możliwych źródeł

pozyskiwania kapitału dla nowo tworzonych firm, czy wprowadzanie obligatoryjnych zajęć z przedsiębiorczości na wszystkich poziomach studiów. Pozwoliłoby to studentom na zdobycie wiedzy koniecznej do organizowania i przekształcania swoich pomysłów w konkretne przedsięwzięcia biznesowe. Ponadto istotnym elementem w aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej powinno być podejmowanie współpracy szkół wyższych ze środowiskiem biznesu, lokalną i regionalną administracją oraz instytucjami wsparcia, takimi jak: Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości czy Centra Transferu Technologii.

Bibliografia

1. **Matusiak K.B.:** (2006), *Rozwój Systemów Wsparcia Przedsiębiorczości – przesłanki, polityka i instytucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom – Łódź, s. 370-372.
2. **Szara K., Pierścieniak A.:** (2011), *Przedsiębiorczość akademicka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 35.
3. *Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP)*, Materiały informacyjno-szkoleniowe [on-line], <http://www.biurokarier.wsz.edu.pl/dokumenty/aip.doc>, Częstochowa 2005 r., s. 2, odczyt: 20.05.2012.
4. *Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej* [on-line], http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/SOIB/Publikacje/PARP_BIOS_T17_poradnik_Edukacja_PA.pdf, Poznań– Warszawa 2011, s. 13, 29, odczyt: 20.02.2013.
5. *Poradnik. Komercjalizacja dóbr intelektualnych, czyli jak założyć firmę na Uczelni* [on-line]. Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, <http://www.spin-off.utp.edu.pl/sites/default/files/file/Poradnik%20UTP.pdf>, s. 9, odczyt: 20.02.2013.
6. *Przedsiębiorczość Akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju* [on-line] pod red. naukową B. Plawgo, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży [on-line], http://www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/przedsiębiorczosc/Przedsiębiorczosc_a_i/Raport%20PA.pdf, Łomża 2011, s. 9, odczyt: 20.02.2013.
7. *Stan przedsiębiorczości akademickiej w Polsce – akademickie inkubatory przedsiębiorczości* [on-line], http://www.wsiz.rzeszow.pl/pl/Dokumenty_WSiZ/Uczelnia/Wydzialy/ZBnSW/raporty/Stan_przedsiębiorczosci_akademickiej_w_Polsce.doc, Rzeszów 2008, s. 21, 23, odczyt: 22.02. 2013.
8. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2005 r., Dz.U.05.164.1365 [on-line], http://old.amu.edu.pl/strony/dokumenty/dzial_kadr/akty/D20051365Lj.pdf, s. 4, odczyt: 22.02. 2013.

13 WPŁYW LOKALIZACJI NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE FIRMY TRANSFER MULTISORT ELEKTRONIK SP. Z O.O.

Agata Motyka, Marta Szczepiełowska
Koło Naukowe „LBT”, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Znaczenie problematyki związanej z lokalizacją podmiotów gospodarczych, i towarzyszącym jej uwarunkowaniom lokalizacyjnym jest istotnym aspektem rozwoju zarówno małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw. Obecna sytuacja na rynku wymaga od przedsiębiorców przeanalizowania czynników wpływających na dobór odpowiedniej lokalizacji. Jest to jeden z nieodłącznych elementów wpływających na proces adaptacji organizacji w danym regionie, a przez to na przewagę firmy nad konkurencją. Przedsiębiorstwa znające i wykorzystujące czynniki lokalizacyjne (a więc prowadzące ich analizę) są w stanie lepiej i szybciej przystosować się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Umożliwia im to podniesienie jakości swoich usług i sprawności swojego działania, dzięki czemu stają się bardziej konkurencyjne, i to w czasie krótszym niż rywale rynkowi.

Biorąc pod uwagę **jako cel niniejszego artykułu** wyznaczono wskazanie wpływu lokalizacji na rozwój przedsiębiorstwa. Przedstawione w pracy rozważania teoretyczne zostały uzupełnione o aspekt praktyczny – prezentację wyników badań nakierowanych na próbę zanalizowania wpływu czynników lokalizacyjnych mogących determinować rozwój przedsiębiorstwa. Uzyskane rezultaty są efektem prowadzonych obserwacji i badań w jednej z firm¹, funkcjonującej w warunkach charakterystycznych dla województwa łódzkiego.

2. Pojęcie i czynniki lokalizacji podmiotów gospodarczych

W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji związanych z lokalizacją. Z języka łacińskiego *locaro* – *umieścić* oznacza umiejscowienie działalności

¹ Firma Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. funkcjonuje od 23 lat i zajmuje się sprzedażą szerokiego asortymentu komponentów elektronicznych do serwisu i drobnej produkcji.

gospodarczej [Wieloński 2007, s. 9]. W praktyce termin ten można utożsamiać z umiejscowieniem przedsiębiorstwa w regionie i danej jednostce osadniczej [Nowicki 2012, s. 52] dla określonej działalności gospodarczej. Wybór lokalizacji dokonywany jest w trzech aspektach:

1. W skali krajowej (wybór konkretnego kraju).
2. W skali regionalnej (wybór konkretnego regionu).
3. W skali lokalnej (wybór konkretnego miejsca – adresu).

Ponadto w literaturze pojęcie lokalizacji rozumie się w dwojaki sposób, jako:

- a) procedurę podejmowania decyzji lokalizacyjnej,
- b) rezultat tej czynności (miejsce prowadzenia określonej działalności).

W teorii można wyróżnić dwa aspekty lokalizacji – mikro i makroekonomiczny. W pierwszym aspekcie (mikro) rozważania dotyczą pojedynczego obiektu, natomiast drugi odnosi się do wielu obiektów mających na celu poszukiwanie efektywnych struktur przestrzennych.

Na podstawie wyżej wymienionych aspektów można wyróżnić zarówno lokalizację ogólną, jak i szczegółową. **Lokalizacja ogólna** to umiejscowienie przedsiębiorstwa w regionie i danej jednostce osadniczej, które związane jest z jakością środowiska oraz otoczenia najbardziej sprzyjającego dla konkretnej działalności. Natomiast **lokalizacja szczegółowa** odnosi się do położenia firmy na konkretnej działce (parceli terenu) [Godlewska 2011, s. 11]. Wybór ten jest związany z minimalizacją kosztów, a także z maksymalizacją zysków z faktycznego funkcjonowania. Dodatkowo przy wyborze lokalizacji szczegółowej powinno analizować się następujące cechy terenu: uzbrojenie techniczne, dotychczasowe zagospodarowanie, położenie względem ciągów komunikacyjnych. Rozpatrując powyższe cechy można określić zarówno korzyści, jak i słabości wynikające z sąsiedztwa (np. bliskość konkurentów) oraz szanse i zagrożenia dla przyszłej rozbudowy firmy [Zajda 1972, s. 113-114]. Przedsiębiorstwo posiadające zapas tanich gruntów może zapewnić sobie mało kapitałochłonny rozwój firmy (np. modernizacja infrastruktury).

Ważnym aspektem niniejszych rozważań jest świadomość, iż walory i wzmogi lokalizacyjne zmieniają się w czasie. Ma to wpływ na dotychczasową lokalizację. W efekcie przedsiębiorstwa mogą stanąć przed koniecznością podjęcia nowej działalności gospodarczej w danym miejscu (rekonwersja) lub nowego miejsca dla dotychczasowej działalności gospodarczej (relokacja) [Wieloński 2007, s. 9]. Częstą przyczyną relokacji firmy jest utrata dotychczasowych korzyści wynikających z lokalizacji. W przypadku firmy usługowej może to nastąpić np. w momencie, kiedy firma zaczyna się prężnie rozwijać.

Wymienione zjawiska: rekonwersja i relokacja, odnoszą się do **lokalizacji biernej**. Przeciwnościem lokalizacji biernej jest **lokalizacja czynna**, która odnosi się do wyboru miejsca działalności dla nowo uruchamianego przedsiębiorstwa lub jego oddziału. Działania takie jak inwestycje modernizacyjne, rozbudowa, zmiana otoczenia, czy też uruchomienie nowego przedsiębiorstwa mają na celu skorygowanie rozmieszczenia zarówno zdolności produkcyjnych, jak i usługowych danego przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa powinna być systematyczna analiza zmian zachodzących w otoczeniu firmy (**lokalizacja dynamiczna**), a nie tylko analiza stanu obecnego firmy (**lokalizacja statyczna**). Dzięki temu firma zwiększa swoje szanse na zdobycie nowych obszarów rynkowych dotąd im nieznanymi. Ponadto lokalizacja dynamiczna ma na celu przewidywanie przyszłych potrzeb danej działalności gospodarczej.

Wynika to z tego, że wybór lokalizacji jest wieloetapowym procesem, wpływającym na dalszy rozwój firmy. Wraz z rozwojem przedsiębiorstw zwiększa się liczba czynników warunkujących wybór lokalizacji oraz zmienia się ich znaczenie [Godlewska 2011, s. 12-13].

Wybór lokalizacji związany jest z analizą **czynników lokalizacji**. Pojęcie to określa cechy poszczególnych miejsc mających bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na danym terenie. Jednym z naukowców zajmujących się teorią lokalizacji przemysłu był A. Weber (przedstawiciel nurtu klasycznego), który opracował definicję czynnika lokalizacji oraz stworzył teorię lokalizacji opartą o rachunek kosztów. Teoria klasyczna odnosi się do gospodarki wolnokonkurencyjnej, w której przedsiębiorcy poszukują lokalizacji dla pojedynczego zakładu przemysłowego w warunkach równomiernego rozłożenia zakładów przemysłowych w danym regionie. Teoria lokalizacji oparta na rachunku kosztów odnosi się do lokalizacji optymalnej, która według A. Webera znajduje się w miejscu o najniższych kosztach transportu, które zależą jedynie od odległości, ponieważ (według poglądów klasyków) ceny i popyt są stałe, a najwyższe koszty generuje transport.

Na przestrzeni lat z gospodarki wolnokonkurencyjnej zrodził się kapitalizm monopolistyczny, na podstawie którego rozwinęła się nowa teoria rynkowa. Kładła ona nacisk na rynek, cenę i konkurencję (teoria neoklasyczna). Oparta była ona na dążeniu do maksymalizacji sprzedaży [Godlewska 2011, s. 33-34]. Przedstawicielem tego nurtu był T. Palander, który wychodził z założenia, że „pomiędzy lokalizacją przedsiębiorstw i ich obszarami rynkowymi zachodzi współzależność. Lokalizacja określa przestrzenną rozciągłość obszarów rynkowych, a wielkość obszarów rynkowych z kolei jest współwyznacznikiem optymalnej lokalizacji przedsiębiorstw. Analiza obszarów rynkowych winna więc być powiązana z teorią lokalizacji” [Domański 1990, s. 39]. Główne wyznaczniki różnicujące podejścia teorii klasycznej i neoklasycznej do problematyki lokalizacji przedsiębiorstw zostały zestawione w tabeli poniżej.

Tabela 1. Główne wyznaczniki różnicujące podejścia teorii klasycznej i neoklasycznej do problematyki lokalizacji przedsiębiorstw

Teoria klasyczna	Teoria neoklasyczna
<ul style="list-style-type: none"> - gospodarka wolnokonkurencyjna, - minimalizacja kosztów wytwarzania, - stała cena, - stały popyt, - koszty generuje transport. 	<ul style="list-style-type: none"> - kapitalizm monopolistyczny, - maksymalizacja sprzedaży, - zmienna cena, - zmienny popyt, - brak wpływu transportu na koszty.

Źródło: opracowanie własne.

Na wybór lokalizacji przedsiębiorstwa ma wpływ wiele czynników w zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Pojawiają się różne aspekty, które decydują o wyborze lokalizacji. Do najważniejszych czynników lokalizacji można zaliczyć: wartość siły roboczej, dostępność transportu, bliskość rynków i klientów, jakość życia, koszty gruntów i dostępność usług komunalnych, priorytety firmy i wiele innych. Czynniki lokalizacyjne dzieli się na dwa rodzaje: lokalne i regionalne. Charakterystyczne przykłady zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Główne czynniki wyboru lokalizacji

Czynniki lokalne	Czynniki regionalne
<ul style="list-style-type: none"> – Dostępność transportu: <ul style="list-style-type: none"> - wodnego, - kolejowego, - samochodowego, - lotniczego. – Dostępność siły roboczej. – Koszty gruntów i podatki lokalne. – Dostępność usług komunalnych. 	<ul style="list-style-type: none"> – Wartość siły roboczej. – Bliskość rynków i klientów. – Jakość życia. – Koszty gruntów i dostępność usług komunalnych. – Priorytety firmy. – Sieci dostawców.

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od branży firmy istota wpływu i znaczenie czynników lokalizacji będą się zmieniały. Przykładowo w branży wydawniczej, poligraficznej gdzie istnieje ostra konkurencja niezwykle istotne znaczenie ma wysokość kosztów logistycznych. Z kolei w branży FMCG² szczególny nacisk kładzie się na dostępność i koszty pracy, zarówno na rynku regionalnym, jak i lokalnym. Natomiast wytwórcy produktów zaawansowanych technicznie będą szczególnie zainteresowani dostępnością wysoko wykwalifikowanej siły roboczej dysponującej konkretnymi umiejętnościami technicznymi [Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 566-567].

W lokalizacji usług i przemysłu szczególne znaczenie ma czynnik transportowy. To właśnie na nim opiera się klasyczny nurt w teorii lokalizacji. Wynikało to z tego, że na początku XX wieku był duży udział kosztów transportu w całości kosztów wytwarzania przedsiębiorstwa, działających w warunkach gospodarki wolnokonkurencyjnej. Poziom rozwoju sieci transportowej był bardzo słaby oraz ograniczał dostępność komunikacyjną pomiędzy poszczególnymi punktami w przestrzeni.

Czynnik transportu od wielu lat jest czynnikiem warunkującym istnienie poszczególnych podmiotów gospodarczych, zmieniło się jednak podejście podsystemów transportowych.

² FMCG – towary szybko rotujące, najczęściej codziennego użytku. Należą do nich przede wszystkim artykuły spożywcze, kosmetyki i chemia gospodarcza [Adamik, Matejun 2012, s. 58].

Wraz z rozwojem przemysłu i technologii zmienił się sposób transportu towarów. Początkowo przedsiębiorcy budowali swoje firmy blisko rzek, dzięki czemu rozwinął się transport wodny. Kolejnym etapem był rozwój węzłów transportu: powstanie pierwszych maszyn parowych oraz rozbudowa węzłów kolejowych. W XX wieku rozwinął się transport samochodowy, co przyspieszyło dostarczanie ładunków bezpośrednio do odbiorców. Z rozwojem **transportu kołowego** musiała rozwinąć się infrastruktura drogowa. Powstały liczne trasy szybkiego ruchu oraz autostrady, co usprawniło przemieszczanie się samochodów. Jest to bardzo ważny element podczas wyboru lokalizacji działalności, ponieważ koszty budowy sieci transportowej są bardzo wysokie. Oprócz warunków naturalnych duże znaczenie ma sposób zagospodarowania terenów, na których wykonywane są inwestycje komunikacyjne. Przeważnie są one wyższe na terenach o dużym zagęszczeniu tzn. w przestrzeni miejsko-przemysłowej w porównaniu do obszarów wiejskich.

W kolejnej fazie rozwoju gospodarczego pojawiła się możliwość korzystania z **transportu lotniczego**. Jednak nie ma on większego wpływu na rozmieszczenie działalności gospodarczej ze względu na wysokie koszty jakie generuje ten środek transportu. Mimo to bliskość tego czynnika ma pozytywny wpływ na lokalizację usług i handlu.

Istotną rolę odgrywa odległość na jaką dokonywane są przewozy. Na podstawie tego można kształtować przyszłą opłacalność wykorzystania poszczególnych podsystemów transportowych. Ważnym elementem podczas transportu towarów jest ich wartość, trwałość oraz uciążliwość podczas przewozu. Im towar jest bardziej cenny (droższy), tym bardziej opłaca się skrócić trasę jak i czas transportu [Godlewska 2011, s. 50-52].

Drugim czynnikiem wpływającym na wybór lokalizacji jest **wartość siły roboczej**. Po raz pierwszy wątek ten pojawił się w teorii lokalizacji A. Webera. Czynnikiem ten w klasycznym rozumieniu miał jedynie modyfikujący wpływ na wybór lokalizacji. W momencie kiedy przedsiębiorca lokalizował swoją działalność w miejscu o dużej dostępności do taniej siły roboczej, nie brał pod uwagę odległości od swoich potencjalnych nabywców, ponieważ łączne koszty transportu rekompensowała oszczędność na kosztach robocizny. W tej teorii źródłem obniżki kosztów robocizny było zatrudnienie tanich pracowników w tradycyjnym pracochłonnym przemyśle. Współcześnie podejście do siły roboczej uległo zmianie. W skutek rozwoju gospodarczego i naukowo-technologicznego powstaje coraz więcej rodzajów działalności gospodarczej, wymagających wysokich kwalifikacji pracowników. Jest to bardzo istotny element w przypadku firm wymagających wysokich i specjalistycznych kwalifikacji. Dotyczy to zakładów pręźnie rozwijających się i wprowadzających wiele nowości technologicznych.

Koszty gruntów i dostępność usług komunalnych są trzecim czynnikiem lokalizacji wpływającym na przedsiębiorstwo. W zależności od typu rozpatrywanego obiektu czynniki te będą miały mniejsze lub większe znaczenie. W przypadku centrum dystrybucji lub zakładu produkcyjnego może pojawić się potrzeba zakupienia lub wydzierżawienia działki budowlanej z możliwością

przyszłej rozbudowy. Jest to potencjalnie duży wydatek. Ponadto należy brać pod uwagę dostępność i koszty usług komunalnych, takich jak: dostarczanie energii elektrycznej, odprowadzania ścieków itp. [Coyle, Bardi, Langley, 2002, s. 570].

Według H. Godlewskiej obecnie bardzo ważnym czynnikiem lokalizacji jest **rynek zbytu**. Można go rozpatrywać w różnych skalach przestrzennych, tzn. jako: miejscowy, regionalny, krajowy, ponadkrajowy, co przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Podział rynku zbytu ze względu na skalę przestrzenną

Skala	Opis
Miejscowa (miasto, dzielnica miasta)	Produkcja artykułów codziennego użytku (np. żywność, energia elektryczna), zakłady produkujące żrące lub niebezpieczne w przewozie materiały.
Regionalna (województwo, region historyczny)	Produkcja maszyn górniczych, włókienniczych, dzięki temu unika się demontażu produktu, minimalizacja kosztów transportu.
Krajowa	Słaby związek lokalizacyjny z konkretnym regionem, dotyczy to głównie przemysłu rafineryjnego i petrochemicznego.
Ponadkrajowa	Lokalizacja przygraniczna, porty morskie, zagraniczne obszary wolnocłowe, strefy ekonomiczne, w miarę możliwości w pobliżu głównego rynku zbytu. Wpływ mają również czynniki pozarynkowe takie jak: ustawodawstwo podatkowe, stabilność polityczna, infrastruktura, siła robocza, perspektywa rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Na atrakcyjność rynków zbytu wpływają pewne cechy przestrzenne. Wyróżnia się: położenie geograficzne i związaną z nią dostępność komunikacyjną – np. w centrum kraju lub na obszarach peryferyjnych, zawartość przestrzenną. Położenie przedsiębiorstwa w centrum kraju umożliwia nawiązywanie kontaktów rynkowych przedsiębiorcy z innymi rynkami. Dzięki temu przedsiębiorcy mają łatwiejszy dostęp do odległych rynków w porównaniu z tymi firmami, które są zlokalizowane przy granicach państwa. Mimo takiej zalety lokalizacja ta ma również jedną podstawową wadę. Rynek centralnie zlokalizowany jest silnie penetrowany przez konkurentów z innych regionów. Lokalizacja przedsiębiorstw przy rynkach zbytu preferowana jest w przypadku gdy:

- a) firmy wytwarzają lub dostarczają produkty powstałe w wyniku przetworstwa surowców,
- b) firmy produkują lub dostarczają nietrwałe dobra, które mogą ulec przeterminowaniu,
- c) firmy, które produkują artykuły sezonowe lub zakupu codziennego, wówczas pozwala to na lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych,

d) firmy wytwarzają lub transportują produkty uciążliwe lub niebezpieczne takie jak produkty chemiczne, maszyny i urządzenia specjalistyczne, które wymagają demontażu przed transportem (np. zbyt duże gabaryty).

Bliskie położenie zakładu względem rynku zbytu minimalizuje koszty transportu towarów, a także koszty magazynowania produktów, liczby ich przeładowywania, koszty opakowań. Może to zmniejszyć liczbę strat i ubytków towarów, jak i zminimalizować ryzyko zmian jakościowych [Godlewska 2011, 58-59]. Bliskość rynku zbytu ułatwia dystrybucję, która „ma na celu dostarczenie produktów w dogodnym dla nabywców miejscu, czasie i po akceptowalnej cenie” [Strzelecki 2008, s. 292].

3. Lokalizacja a rozwój przedsiębiorstwa na przykładzie firmy TME

Do przedstawienia wpływu czynników lokalizacyjnych na rozwój przedsiębiorstwa posłużono się badaniem w formie studium przypadku w firmie Transfer Multisort Elektronik (TME) Sp. z o.o. Jako metodę badawczą zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego, który został przeprowadzony z Prezesem wybranej firmy. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz wywiadu.

Firma Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. powstała w 1990 roku. Początkowo siedziba firmy znajdowała się przy ul. Sienkiewicza w Łodzi jako mały sklep rodzinny. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa właściciele postanowili zmienić dotychczasową lokalizację ze względu na niewystarczającą powierzchnię magazynową. I tak w 1994 roku firma przeniosła się na ul. Dąbrowskiego, a od 1997 roku siedziba znajduje się przy ul. Ustronnej w Łodzi. Spółka zajmuje się sprzedażą szerokiego asortymentu komponentów elektronicznych do serwisu i drobnej produkcji. Wraz z rozwojem gospodarki krajów Europy centralnej i wschodniej firma pozyskiwała nowych klientów i wprowadzała nowe grupy produktów. Z czasem wprowadzono system ISO 9001:2001 i rozpoczęto sprzedaż za pomocą strony internetowej. Obecnie TME jest znaczącym dystrybutorem elementów elektronicznych w Europie Centralnej i Wschodniej. Obsługuje kilkadziesiąt tysięcy firm w ponad 30 krajach i wysyła 1650 paczek dziennie. W ofercie rynkowej znajduje się ponad 100 000 produktów.

W firmie pracuje kilkudziesięciu inżynierów z dziedziny elektroniki, elektromechaniki i automatyki, a także konsultanci gotowi służyć radą i informacją dla klientów. Ponadto firma rozwija się prężnie, wchodzi na rynki zagraniczne. Do tej pory otworzyła swoje przedstawicielstwa na terenie Czech, Węgier, Słowacji, Rumunii i Niemiec.

Podczas wywiadu zapytano respondenta o najważniejsze, jego zdaniem, czynniki determinujące lokalizację firmy. Respondent zidentyfikował cztery podstawowe czynniki, a następnie został poproszony na nadanie im współczynników wagowych. Kolejnym zadaniem respondenta była ocena (w skali od 0 do 5) każdego ze zidentyfikowanych czynników w odniesieniu do określonej lokalizacji firmy. Następnie oceny poszczególnych czynników zostały pomno-

żone przez wyznaczone wagi i w ten sposób uzyskano wynik znaczenia danego czynnika w określonej lokalizacji. Zarówno w przypadku wag, jak również poszczególnych czynników wyższe oceny wartości wskazywały na większe znaczenie określonych warunków w procesie wyboru lokalizacji. W porozumieniu z respondentem zastosowano następującą skalę ocen:

- 0 – nie ma żadnego znaczenia
- 1 – ma znikome znaczenie
- 2 – ma małe znaczenie
- 3 – ma średnie/przeciętne znaczenie
- 4 – ma duże znaczenie
- 5 – ma najważniejsze/najistotniejsze znaczenie.

Po dokonaniu wszystkich obliczeń zsumowano wyniki w poszczególnych kolumnach. Najwyższy uzyskany wynik dla danej lokalizacji świadczy o tym, że ta konkretna lokalizacja jest najbardziej odpowiednia. W badaniu ocenie podlegała obecna i dwie poprzednie siedziby firmy w Łodzi. Tabela 4 przedstawia oceny zidentyfikowanych czynników dla poszczególnych wariantów lokalizacji firmy dokonane przez respondenta.

Tabela 4. Odpowiedzi respondenta dotyczące wybranych czynników lokalizacyjnych firmy TME

Czynnik	Współczynnik wagowy	Ocena miejsca lokalizacji firmy					
		ul. Ustronna		ul. Sienkiewicza		ul. Dąbrowskiego	
		Ocena	Wynik	Ocena	Wynik	Ocena	Wynik
Koszty gruntów i dostępność usług komunalnych	5	5	25	2	10	2	10
Transport	5	5	25	3	15	3	15
Siła robocza	4	5	25	5	20	5	20
Rynek zbytu	3	3	9	2	6	2	6
Razem			84		51		51

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi udzielonych przez respondenta.

Powyższa tabela zawiera najistotniejsze z punktu widzenia firmy TME Sp. z o.o. czynniki lokalizacyjne wpływające na rozwój przedsiębiorstwa. Na podstawie dokonanego badania obecna lokalizacja przy ulicy Ustronnej w Łodzi uzyskała największą liczbę punktów w porównaniu z poprzednimi lokalizacjami firmy. Mają na to wpływ cztery najważniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa czynniki lokalizacyjne.

Pierwszym przeanalizowanym podczas wywiadu czynnikiem były koszty **gruntów i dostępność usług komunalnych**. Pierwszą lokalizacją firmy była siedziba przy ulicy Sienkiewicza. Był to początkowo sklep, a więc lokalizacja była dogodna dla klientów. Przedsiębiorstwo nie prowadziło wtedy sprzedaży wysyłkowej na dużą skalę. Z czasem wielkość sklepu na ul. Sienkiewicza była

niewystarczająca, co spowodowało wprowadzenie większej liczby wysyłanych paczek do klientów. Skutkiem tego był spadek liczby klientów odbierających osobiście paczki. W związku z tym firma przeniosła się do większej lokalizacji, która była położona zdecydowanie dalej od centrum miasta, ale posiadała już znaczny magazyn i sporą powierzchnię. Tym miejscem było ulica Dąbrowskiego (1994). Już w roku 1997 ta lokalizacja okazała się zbyt mała i spółka musiała przenieść się w miejsce, gdzie miałyby możliwości rozbudowy bez ciągłego przenoszenia siedziby. W 1997 roku Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. postanowiła zainwestować w zakup gruntów na obrzeżach miasta. Obecna lokalizacja, tj. na ulicy Ustronnej została wybrana z uwagi na to, iż znajduje się poza ścisłym centrum, ceny gruntu w tej okolicy były wtedy bardzo przystępne i z logistycznego punktu widzenia była to świetna lokalizacja. Od tego czasu przedsiębiorstwo rozbudowuje się regularnie. Ze względu na wdrożenie i ciągłe doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania środowiskowego wg ISO 14001:2005³ firma zwraca dużą uwagę na ochronę środowiska. Firma współpracuje z odpowiednimi służbami komunalnymi odpowiedzialnymi za wywóz śmieci, a w szczególności tych, które są szkodliwe dla otoczenia.

Kolejny czynnik, **związany z transportem**, został przez respondenta również oceniony jako bardzo ważny w procesie rozwoju firmy (waga na poziomie 5), bowiem Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. jest dystrybutorem gotowych produktów. W przypadku tych o wysokiej wartości i niewielkim ciężarze własnym, takich jak półprzewodniki decyzja dotycząca lokalizacji jest skoncentrowana na identyfikacji i wyborze jednego regionu w kraju lub za granicą, z którego firma dystrybuje całą swój asortyment. Siedziba firmy na obrzeżach miasta ułatwia im szybsze dostarczanie towarów do magazynu przez dostawców niż dostarczania towarów do siedziby znajdującej się w centrum dużego miasta. Dostawcy nie są narażeni na stanie w korkach komunikacyjnych; bezpośrednio z trasy mają dojazd do magazynów firmy. Dzięki dostępności do szybkiej obsługi logistycznej zapewnianej przez takie firmy jak GLS, UPS, DHL, DPD, strategia ta staje się coraz bardziej powszechna. Dzięki czemu zamawiany produkt dostarczany jest w ciągu 48 godzin do klienta. W poprzednich lokalizacjach transport ten nie miałby takiego wpływu na rozwój firmy, jak w przypadku lokalizacji przy ul. Ustronnej. Infrastruktura centrum miasta uniemożliwiałaby transportowanie tak dużej ilości towaru tak szybko, jak w chwili obecnej. Ponadto firma korzysta z portu lotniczego, jednak jest on wykorzystywany w mniejszym stopniu niż transport samochodowy.

Wartość siły roboczej to czynnik, który ma duże znaczenie w doborze lokalizacji na danym obszarze. Ze względu na koszty pracy i jej dostępność czynnik ten znajduje się w centrum zainteresowania wielu przedsiębiorstw. Do innych elementów, które należy wziąć tu pod uwagę, zalicza się: stopień zaan-

³ **ISO 14001** – jeden ze standardów ISO, stosowany w zarządzaniu środowiskowym. Konkretnie jest to norma zarządzania środowiskowego. Podstawowym kryterium, na którym opiera się działania w zakresie Systemu Zarządzania Środowiskowego, jest identyfikacja aspektów środowiskowych. Tworzy się rejestr tych aspektów i wyszczególnia aspekty znaczące w działalności danej organizacji. Następnie na ich podstawie buduje się cele, zadania i programy środowiskowe.

gażowania pracowników, poziom kwalifikacji i wydajność pracowników oraz etykę pracy. W każdej z lokalizacji firmy TME potencjał siły roboczej został oceniony tak samo, ze względu na ten sam region tj. region łódzki. Łódź słynie między innymi z uczelni wyższych. Na terenie miasta znajduje się odpowiednio wykwalifikowana kadra pracownicza, począwszy od osób mających wykształcenie zawodowe, a kończąc na tych, którzy zdobyli wykształcenie wyższe wykształcenie na uczelni technicznej.

W opinii respondenta **bliskość rynku zbytu** ma średnie znaczenie dla przedsiębiorstwa ze względu na to, że jest to firma dystrybuująca produkty gotowe, które można dłużej magazynować. Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. głównie zajmuje się sprzedażą wysyłkową, dlatego też nie przywiązuje dużej uwagi do lokalizowania swojego obiektu blisko rynków zbytu i klientów. Ponadto dostępność usługodawców oferujących wysoki poziom obsługi transportowej i rozwój zaawansowanych technologii informacyjnych stworzyły możliwość opanowania szerszych rynków we właściwym czasie za pośrednictwem podstawowych usług logistycznych. Firma TME, ze względu na rodzaj działalności jaki prowadzi, nie musi znajdować się w pobliżu swoich rynków zbytu.

Wraz ze zmianą lokalizacji przedsiębiorstwo zaczęło się prężnie rozwijać. Na początku funkcjonowało jako mały sklep rodzinny, a w chwili obecnej prosperuje jako dynamiczne przedsiębiorstwo znane w Europie centralnej i wschodniej. Przeprowadzane badanie świadczy o tym, że Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. przeanalizowało różnego rodzaju czynniki, które miały wpływ na wybór aktualnej lokalizacji. Można zauważyć, że wszystko zostało dobrze przemyślane, żadna decyzja nie była podejmowana pochopnie, dzięki czemu spółka na bieżąco pozyskuje nowych klientów i wchodzi na nowe rynki. Pomimo tego, że firma jest na rynku od ponad dwudziestu lat nadal znajduje się w na czołowych lokatach w rankingach biznesowych.

4. Podsumowanie

Powyższy artykuł miał na celu pokazanie w jaki sposób lokalizacja przedsiębiorstwa wpływa na rozwój firmy. Decyzja o lokalizacji podmiotu gospodarczego jest procesem, który warunkuje szereg czynników, zaś waga poszczególnych z nich jest zmienna w zależności od gałęzi i sektora gospodarki. Co więcej, wiele czynników lokalizacyjnych ma charakter jakościowy, a więc reprezentuje odczucia kadr kierowniczych odnoszące się np.: do oceny siły roboczej, ludności czy administracji publicznej w rejonie potencjalnej lokalizacji. Wybór lokalizacji nie powinien być aktem jednorazowym. Ze względu na różne zmiany zachodzące na rynku przedsiębiorstwo powinno być elastyczne do zmian zachodzących na nim. Duży wpływ na zmianę lokalizacji często mają zmiany infrastruktury miasta, które uniemożliwiają dalszy rozwój firm. Dlatego też firmy, które stają przed trudnym zadaniem wyboru miejsca siedziby swojej firmy powinny bardzo szczegółowo przeanalizować te czynniki, które w przyszłości mogą zaważyć na dalszym rozwoju przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. **Adamik A., Matejun M.:** (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
2. **Beier J., Rutkowski K.:** (1993), *Logistyka*. SGH, Warszawa.
3. **Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.:** (2002), *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
4. **Domański R.:** (1990), *Gospodarka przestrzenna*, PWN, Warszawa.
5. **Godlewska H.:** (2011), *Lokalizacja działalności gospodarczej*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
6. **Nowicki M.:** (2012), Konkurencyjność regionu a konkurencyjność przedsiębiorstw, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego – Konkurencja konkurencyjność, przewaga konkurencyjna w rozwoju współczesnych organizacji.”, Wydanie specjalne, PTE odział w Łodzi, Łódź.
7. **Strzelecki Z. (red.):** (2008), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. **Wieloński A.:** (2007), *Teoretyczne postawy lokalizacji działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
9. **Zajda Z.:** (1972), *Ekonomiczne problemy lokalizacji przemysłu*, [w:] K. Secomski (red.), *Elementy teorii planowania przestrzennego*, PWN, Warszawa.

14

DIAGNOZOWANIE FAZY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA METODĄ LIST KONTROLNYCH NA PRZYKŁADZIE ZAKŁADU WĘDLINIARSKIEGO BOGDANA TARCZEWSKIEGO

*Katarzyna Czubak, Katarzyna Heinke, Marika Canert
Koło Naukowe „LBT”, Politechnika Łódzka*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem złożonym i zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest z pewnością faza rozwoju, w której obecnie znajduje się firma. To właśnie jej prawidłowa diagnoza pozwala osobom zarządzającym podjąć właściwe decyzje, usprawnić działanie i zaplanować dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Jest to niezwykle ważne, kiedy przedsiębiorstwo działa w coraz bardziej złożonym i zmiennym – turbulentnym otoczeniu. Z powodu zmian w gospodarce i otoczeniu organizacje muszą ciągle doskonalić sposoby funkcjonowania, wyróżnienia, radzenia sobie z niepewnością i innymi trudnościami. Inne czynności należy podjąć kiedy organizacja znajduje się w pierwszej fazie cyklu życia, a jeszcze inne kiedy w ostatniej fazie cyklu. Wraz z przechodzeniem do kolejnych faz zmieniają się sposoby zarządzania, kierowania, wytyczania celów. Ważne jest także, aby wybrać odpowiednią metodę badawczą, która w najlepszy sposób będzie oddawać faktyczny stan przedsiębiorstwa. Warto też zwrócić uwagę na to, iż inaczej przebiega cykl życia małego podmiotu, a inaczej dużego zakładu, czy też ogromnej korporacji. W każdym z tych przypadków uwaga powinna być skupiona na innych czynnikach.

Wobec powyższego **celem** opracowania jest zdiagnozowanie fazy rozwoju Zakładu Wędliniarskiego Bogdana Tarczewskiego przy wykorzystaniu metody list kontrolnych oraz sformułowanie zaleceń usprawniających działalność przedsiębiorstwa. Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone w formie **studium przypadku** w dobranym celowo przedsiębiorstwie. Informacje niezbędne do badania zostały pozyskane poprzez bezpośredni wywiad z właścicielem przedsiębiorstwa.

2. Istota cyklu życia organizacji

Jedną z cech upodabniających organizację do człowieka, czy też innego organizmu żywego jest fakt posiadania cyklu życia. Nie ma jednej definicji cyklu życia. **Cykl życia** organizacji to następstwo kolejnych jego form rozwojowych, wykazujące pewne różnice jakościowe i ilościowe zaistniałe przez różnego rodzaju czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Jest to sekwencja faz lub stadiów rozwoju, przez które przechodzi większość organizacji [Kozuch 2009, s. 97]. Inna definicja ukazuje cykl życia organizacji jako czas, który upływa od momentu zaprojektowania i wprowadzenia w życie określonego systemu do momentu zakończenia jego rozwoju i funkcjonowania. Moment początkowy cyklu jest na ogół łatwy do ustalenia, natomiast faza zakończenia cyklu życia musi być każdorazowo definiowana, w zależności od tego, jaki system jest przedmiotem rozważań. Przez cykl można rozumieć także ogół zjawisk, bądź procesów tworzących zamknięty krąg rozwojowy w pewnym okresie. Takie rozumienie pojęcia cyklu zakłada, że tworzy on nie tylko sekwencję, lecz również pętlę, co implikuje wielokrotność przebiegania zjawisk czy procesów w obiegu zamkniętym w sposób cykliczny. Możliwe jest jednak inne rozumienie cyklu, a mianowicie jako szeregu zjawisk, a więc sekwencji zdarzeń nie tworzących kręgu. Na potrzeby analizy cyklu życia organizacji należy się posługiwać jednym i drugim rozumieniem terminu „cykl”. W nauce o zarządzaniu cykl ten najczęściej przedstawiany jest w formie krzywej przypominającej literę „S”, warto jednak pamiętać, że można również nadać jej kształt spirali lub okręgu, co oznacza, że organizacje, w odróżnieniu od organizmów, wielokrotnie odradzając się mogą wracać do swoich wcześniejszych faz rozwojowych [Machaczka 1998, s. 43]. Organizacje podobnie jak ludzie przechodzą cykle życiowe od dzieciństwa poprzez następne stadia rozwoju, aż do schyłku i zaprzestania działalności – chociaż nie jest to tak jednoznaczne jak w przypadku człowieka [Matejun 2011, s. 62]. Przy uwzględnianiu metafory należy brać pod uwagę pewne jej wady, nadużycia [Gorzelań-Plesińska 2011, s. 189]:

1. Kolejność faz rozwojowych organizmów biologicznych jest zakodowana genetycznie i określona specyficznie prawami natury, natomiast fazy rozwoju organizacji i kolejność ich występowania nie jest dokładnie zaprogramowana.
2. Organizmy żywe rozwijają się poprzez adaptację do otoczenia, natomiast organizacje potrafią oddziaływać na otoczenie i wywoływać w nim pożądane przez nie reakcje.
3. Przedsiębiorstwa jako systemy otwarte charakteryzuje negatywna entropia, czyli są zdolne przeciwstawiać się kryzysom, czego człowiek i inne organizmy żywe nie są w stanie dokonać.
4. Życie organizmu żywego kończy się śmiercią. Nie jest on w stanie odrodzić się czy odżyć, co w przypadku organizacji jest jak najbardziej możliwe poprzez zastosowanie odpowiednich działań.

Analiza cyklu życia organizacji ma istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości zarządzania rozwojem firmy. Dostarcza ona informacji o prawidłowo-

wościach jej rozwoju, pozwala planować rozwój i przygotować się do niego. Menedżer jest w stanie wykryć typowe problemy, zapobiegać im, podejmować racjonalne decyzje, przewidzieć kolejne etapy rozwoju przedsiębiorstwa. W każdej z faz występują inne warunki zapewnienia sprawnego funkcjonowania organizacji.

Rozwój organizacji nie musi odbywać się równomiernie, organizacja nie musi w równych odstępach czasu przechodzić przez następne fazy, aż do czasu zakończenia swojego bytu. Może zatrzymać się na pewnym etapie i w nim trwać, a także ominąć pewne fazy, przyspieszając swój rozwój.

Cykl życia organizacji jest przedstawiany w różnoraki sposób przez innych autorów. Jedni biorą pod uwagę zachowania jej uczestników (Leavitt), inni wielkość przedsiębiorstwa (Churchil i Levis), a jeszcze inni realizowane przez nią funkcje (Parsons). Na podstawie analizy różnych koncepcji modeli życia, zestawiono wybrane podejścia do cyklu życia organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Fazy cyklu życia organizacji wg różnych autorów

Autor:	Fazy cyklu życia organizacji:
J.H. Jackson i C.P. Morgan	- powstanie i wzrost - stabilizacja i dynamiczna równowaga - zmiana lub upadek i rozwiązanie
L. Adizes	- etap legalizacja (paEi) - etap początkowy (Paei) - etap szybkiego wzrostu (PaEi) - etap młodości (pAEi) - etap dojrzały optymalny (PAEi) - etap dojrzałości (PAeI) - wczesna biurokracja (pAeI) - etap biurokracji (-A-i) - upadek (-A--) - śmierć (----)
L. Greiner	- faza przedsiębiorczości - faza ukierunkowania - faza decentralizacji - faza koordynacji - faza zespołowości
R. Quini, K. Cameron	- faza przedsiębiorczości - faza zespołowości - faza formalizacji - faza dostosowania
N. Churchili, V. Lewis	- zaistnienie - przeżycie - sukces – nieangażowanie się - sukces – wzrost - oderwanie się - dojrzałość

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Machaczka 1998, s. 93-99; Kożuch 2009, s. 97-101; Machaczka, Machaczka 2011, s. 168; Gorzelany-Plesińska 2011, s. 192].

Wszystkie, znane nauce zarządzania modele cyklu życia organizacji zakładają, że zmiany w organizacjach następują według dającego się przewidzieć wzorca, który można scharakteryzować jako ciąg etapów rozwojowych organizacji. Dla zobrazowania cyklu życia większość autorów przedstawia go graficznie, co ułatwia jego interpretację i zrozumienie.

3. Prezentacja wyników badań empirycznych

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone w formie **studium przypadku** (case study) w dobranym celowo przedsiębiorstwie. Jako podmiot badań wybrano Zakład Wędliniarski założony w 2003 roku przez Bogdana Tarczewskiego. Z wykształcenia jest on masarzem, co w znacznym stopniu wpłynęło na wybór specyfiki działalności. Siedziba firmy znajduje się w Bachorzynie (województwo łódzkie, powiat łaski) na terenie zakładu produkcyjnego. Forma organizacyjno-prawna to jednoosobowa działalność gospodarcza. Przedsiębiorstwo ma charakter produkcyjny i oferuje szeroki asortyment mięsa, wędlin i przetworów. Właściciel jest menedżerem, który organizuje pracę swoim pracownikom oraz wykonuje część działań związanych z produkcją lub dostarczeniem surowców. Zatrudnia ośmiu pracowników z czego jeden to pracownik biurowy. Przedsiębiorstwo jest organizacją małą. Na tym poziomie przedsiębiorca wykonuje wszystkie funkcje: zarówno menedżerskie jak i rzeczowe oraz wykonawcze. Jest więc jednocześnie właścicielem, przedsiębiorcą, menedżerem i wykonawcą. Z jednej strony cieszy się z zysków, a z drugiej to on sam ponosi ryzyko.

Obecnie produkcja tradycyjnych wyrobów mięsnych jest domeną małych przedsiębiorstw rodzinnych, nieprodukujących na skalę masową tylko na lokalne rynki zgodnie z potrzebami lokalnych społeczności. Tradycyjnie wyprodukowane w przydomowych niewielkich masarniach wyroby wędliniarskie są zdrowe, naturalne i smaczne, postrzegane jako coś oryginalnego i niepowtarzalnego. Produkcja takich produktów jest też elementem ochrony dziedzictwa kulinarnego, pomaga w integracji lokalnych społeczności i rozwoju regionów, może jednocześnie stanowić źródło dodatkowego dochodu dla rolników. Jest ona elementem wspierania lokalnych przedsiębiorców, a wreszcie promocji i rozwoju agroturystyki.

Składnikiem wszystkich wyrobów badanej firmy jest jedynie mięso wieprzowe, które pozyskiwane jest z jednej ubojni, która w największym stopniu spełnia oczekiwania jakościowe. Zakupione półtusze magazynowane są w chłodni, z której każdego ranka trafiają do pomieszczenia wyposażonego w stół do rozbioru mięsa i piły tarczowe, wózki transportowe oraz pojemniki plastikowe na mięso. W zależności od przygotowywanego wyrobu mięso trafia do maszyn mielących, mieszarek, nabijarek i kotłów. Do obsługi każdego z urządzeń potrzebni są pracownicy, którzy także ręcznie rozbierają mięso. Producent nie skupia się więc na pełnym zautomatyzowaniu produkcji, a na tradycyjnym wytwarzaniu za pomocą wyspecjalizowanego sprzętu. Przed-

siębiorstwo utrzymuje wieloletnią dobrą współpracę z dostawcami i odbiorcami. Ze względu na to, że przedsiębiorstwo nie posiada własnych sklepów firmowych, sprzedaż skierowana jest do odbiorców hurtowych (sklepów, hurtowni).

W Polsce rynek wieprzowiny jest najważniejszym rynkiem mięsa zarówno dla producentów jak i dla konsumentów. Przekłada się to więc na występowanie dużej konkurencji w sektorze. Wśród najbardziej rozpoznawalnych przez klientów marek wyróżnia się w regionie, takie firmy jak: Kawiks, Pamso, Kępa. Zakłady te produkują na znacznie większą skalę, posiadają własne sklepy firmowe, a zatem stanowią najsilniejszą konkurencję. Atutami wyróżniającymi firmę Bogdana Tarczewskiego są: tradycja, jakość i zaufana kadra pracowników.

W celu zdiagnozowania fazy rozwoju Zakładu Wędliniarskiego wykorzystano **metodę list kontrolnych**, opracowaną przez C. Pumpina i J. Prangea z Wyższej Szkoły Handlowej w St. Gallen. Polega ona na wykorzystaniu specjalnych list kontrolnych, zawierających kryteria charakterystyczne dla czterech podstawowych faz rozwoju organizacji: przedsiębiorczości, wzrostu, dojrzałości i schyłku. Pumpin i Prange wyszli z założenia, że w przedsiębiorstwie mogą występować jednocześnie zjawiska typowe dla fazy wzrostu i schyłku, które świadczą o innowacyjności, a także biurokracji. Poziom rozwoju firmy jest konglomeratem różnych elementów, dlatego celem diagnozy powinno być odkrycie czynników dominujących [Machaczka 1998, s. 131-132].

Zbieranie informacji odbywa się poprzez wywiady i rozmowy zarówno z pracownikami różnych działów przedsiębiorstwa, jak i z kierownictwem oraz na analizowaniu dostępnych dokumentów. Następnie wypełnia się cztery listy kontrolne zawierające po osiemnaście identyfikatorów charakteryzujących kolejne fazy przedsiębiorstwa. Każdy czynnik identyfikacyjny wartościowany jest w następującej **pięciosopniowej skali** [Krawczyk 2009, s. 128]:

- dotyczy w całości (DD lub ++),
- dotyczy w tendencji (D lub +),
- częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy (D/N lub +/-),
- raczej nie dotyczy (N lub -),
- w ogóle nie dotyczy (NN lub --).

Bardziej szczegółowe opracowanie poziomu rozwoju osiągniętego przez badane przedsiębiorstwo można otrzymać analizując poszczególne listy kontrolne.

Ostatni etap postępowania diagnostycznego obejmuje opracowanie zaleceń zmierzających do usprawnienia działalności badanego przedsiębiorstwa. Dla ukazania uwzględnionych przy badaniu czynników przedstawiono tabele dotyczące fazy pierwszej (tabela 2) i drugiej (tabela 3), między którymi obecnie znajduje się Zakład Wędliniarski Bogdan Tarczewski.

Tabela 2. Ocena stopnia w jakim identyfikatory fazy przedsiębiorczości odpowiadają badanej firmie dokonana przez Bogdana Tarczewskiego w trakcie wywiadu bezpośredniego

Identyfikatory fazy przedsiębiorczości	DD	D	D/N	N	NN
Najważniejsze w działalności firmy jest pozyskiwanie nowych, obiecujących, wewnętrznych i zewnętrznych generatorów zysku		X			
Nastawienie na radykalne innowacje			X		
Przedsiębiorstwo jest młode					X
Małe obroty i liczba zatrudnionych, niewielu klientów		X			
Na czele firmy stoi jeden przedsiębiorca	X				
Między kierownictwem, a wykonawstwem istnieje najwyżej jeden szczebel zarządzania	X				
Kierownictwo dobrze orientuje się w podstawowych sprawach prowadzonego biznesu	X				
Osobiste kontakty naczelnego kierownictwa ze wszystkimi klientami	X				
Scentralizowane, intuicyjne podejmowanie decyzji przez kierownictwo	X				
Autorytarno-patriarchalny styl kierowania, bezpośrednie ustne polecenia szefa	X				
Faktyczny brak formalnej organizacji p. schematów organizacyjnych, opisów czynności na stanowiskach, itp.					X
Ustne pochwały za nadzwyczajne osiągnięcia, brak sformalizowanego systemu motywacyjnego		X			
Brak komórek sztabowych	X				
Wyroby i przebiegi (procedury) są w małym stopniu standaryzowane				X	
Niski stopień specjalizacji zatrudnionych					X
Pracownicy zgłaszają wiele pomysłów i innowacji, działają pracownicze koła jakości, itp.					X
Kapitał własny na poziomie minimum ustalonego w przepisach prawa					X
Niski stopień samofinansowania (stosunek kapitału własnego do kapitału obcego = 1/3 do 1/5)					X
Suma	7	3	1	1	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondenta z wykorzystaniem listy kontrolnej opracowanej przez [Machaczka 1998, s. 136].

Tabela 3. Ocena stopnia w jakim identyfikatory fazy wzrostu odpowiadają badanej firmie dokonana przez Bogdana Tarczewskiego w trakcie wywiadu bezpośredniego

Identyfikatory fazy wzrostu	DD	D	D/N	N	N/N
Wewnętrzne i zewnętrzne generatory zysku są w fazie wzrostu (produkty i usługi/kredyty)		X			
W działalności firmy nie dominują już radykalne innowacje, lecz tworzenie skutecznych koncepcji działań		X			
Realizowane innowacje są średnio radykalne		X			
Ekspansja na nowe rynki i regiony		X			
Szybko rosnące obroty, a także liczba pracowników i klientów				X	
Ekspansyjne myślenie i starania na wszystkich szczeblach struktury przedsiębiorstwa					X
Udział kierowników i innowatorów w korzyściach płynących ze wzrostu					X
Na czele firmy stoi zespół menedżerów pełniących różne funkcje i reprezentujących poszczególne jednostki biznesu					X
Kierownicy nadal utrzymują osobiste kontakty z najważniejszymi klientami	X				
Delegacyjny styl kierowania	X				
Trzy do czterech szczebli kierowania					X
Korzystanie ze środków formalnej organizacji (schematy, opisy stanowisk, regulaminy)	X				
Rozwinięta struktura funkcjonalna, a przy dalszym wzroście – struktura dywizjonalna					X
Coraz szersze wykorzystywanie sformalizowanych środków komunikacji, zasada jednolitości kierowania					X
Standaryzacja wyrobów	X				
Wzrastająca specjalizacja pracowników i oddziałów produkcyjnych		X			
Utworzenie komórek sztabowych (marketing, planowanie, obsługa prawna)					X
Znaczny wzrost kapitału własnego		X			
Suma	4	6	0	2	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondenta z wykorzystaniem listy kontrolnej opracowanej przez [Machaczka 1998, s. 137].

Czynniki wykorzystane do zdiagnozowania fazy dojrzałości i schyłku nie zostały ukazane, gdyż tylko w niewielkim stopniu dotyczą badanej firmy. W tabeli 4 przedstawiono podsumowanie uzyskanych wyników badań.

Tabela 4. Zbiorcze zestawienie otrzymanych wyników

Faza rozwoju	DD ++	D +	D/N +/-	N -	NN - -
Przedsiębiorczości	7	3	1	1	6
Wzrostu	4	6	0	2	7
Dojrzałości	0	5	2	2	10
Kryzysu	0	1	1	2	14

Źródło: opracowanie własne.

Liczba czynników, które w całości lub częściowo (DD ++, D +) dotyczą sytuacji w przedsiębiorstwie potwierdzają fazę rozwoju, w której znajduje się organizacja. Natomiast liczba czynników, które nie dotyczą częściowo lub w żaden sposób (N -, N --) wskazują, iż dana faza nie ma odzwierciedlenia w obecnej działalności firmy.

Biorąc pod uwagę czynniki dotyczące sytuacji w całości można wysnuć wniosek, iż firma znajduje się w pierwszej fazie – przedsiębiorczości. Pierwsza faza w głównej mierze kojarzona jest z momentem powstania i pierwszych lat prosperowania przedsiębiorstwa. Dlatego też ze względu na dziesięcioletnią działalność firmy, fakt, że nadal znajduje się w pierwszej fazie może wydawać się nieuzasadniony. Jednym z czynników potwierdzających występowanie tej fazy jest zajmowanie przez właściciela kluczowej pozycji, który to pełni role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne, dzięki czemu zminimalizowane zostaje występowanie sporów pomiędzy kierownikami różnych działów (jeżeli takie by istniały). Ponadto, co równie ważne jest w zidentyfikowaniu tej fazy, jest pozyskiwanie nowych, obiecujących wewnętrznych i zewnętrznych generatorów zysku (projektowanie nowych produktów w celu poszerzenia oferty).

W umieszczeniu firmy w fazie pierwszej nie należy upatrywać długofalowego sukcesu oraz pozytywnego skutku dziesięcioletniej działalności. Świadczy to o tym, że firma zatrzymała się na pewnym etapie swojego rozwoju. Wynika to głównie z mało intensywnej ekspansji na nowe lub dotąd nieobsługiwane rynki. Po części może to wynikać z nastawienia kierownictwa na orientację produkcyjną, która w swych założeniach przyjmuje, że wystarczy wyprodukować dobry towar, a klient samodzielnie dotrze do oferty.

Biorąc pod uwagę czynniki, które dotyczą przedsiębiorstwa w całości lub w części, można zauważyć, że ich suma w fazie wzrostu odpowiada sumie w fazie przedsiębiorczości. Uwzględniając jedynie wyniki analizy pod względem ilościowym, można założyć, że organizacja znajduje w fazie wzrostu. Podobnie jak zostało zaznaczone w fazie przedsiębiorczości znaczącą pozycję zajmuje tu właściciel, który stopniowo wdraża plan modernizacji procesu

produkcyjnego. Jednym z tych działań jest inwestowanie w nowe maszyny, takie jak np.: piec konwekcyjno-parowy. Nowy sprzęt nie tylko wpływa na zwiększenie jakości wyrobów, ale także dzięki jego możliwościom technologicznym pozwala na wprowadzenie nowych produktów. Produkty podlegają wysokiej standaryzacji pod względem smaku, receptury oraz wagi produktów. Ważnym czynnikiem jest także utrzymywanie osobistych kontaktów właściciela z najważniejszymi klientami, co pozwala na bieżące śledzenie potrzeb odbiorców oraz szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w ich oczekiwaniach.

Trudno jednoznacznie określić fazę rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwo jest na pograniczu tych dwóch faz ze względu na to, że widać w jego działalności czynniki sprzyjające im obu. Działania w fazie przedsiębiorczości i wzrostu są względnie do siebie podobne. Jednak faza druga jest korzystniejsza, ponieważ świadczy o chęci wprowadzenia korzystnych zmian zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Z tego powodu przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego, aby utrzymać się w tej fazie jak najdłużej.

W fazie dojrzałości przeważają czynniki nie dotyczące organizacji, świadczy to o tym, iż firma nie osiągnęła najwyższego poziomu, aby ustabilizować swoją pozycję. Wśród kadry zasilającej podmiot gospodarczy brakuje ekspertów w dziedzinie finansów, prawa, marketingu, sprzedaży, technologii, badań i rozwoju. Nie występują tu więc komórki sztabowe. Niektóre niezbędne przy prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa działania są z tego względu zlecane firmom zewnętrznym, takie jak prowadzenie ewidencji księgowej. Nie występuje tu także partycypacyjny styl kierowania, pracownicy nie mają możliwości uczestnictwa ani w podejmowaniu decyzji ani w zgłaszaniu własnych pomysłów sprzyjających lepszej organizacji pracy. Także ze względu na jednoosobowe kierownictwo nie występuje walka o władzę, nie ma w związku z tym wzrastających nastrojów niepewności, które mogłyby mieć negatywny wpływ na poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników. Z pewnych względów należy w obecnej sytuacji upatrywać także plusów takich jak ograniczenie marnotrawstwa środków, które miałyby miejsce w sytuacji konfliktów i walki o władzę w naczelnym kierownictwie, a także pozwala zachować elastyczność przy zmieniającym się otoczeniu oraz ograniczeniu barier dla innowacji.

Faza kryzysu kształtuje się na podobnym do fazy dojrzałości poziomie pod względem ilości czynników nie dotyczących organizacji. Biorąc pod uwagę następstwa jej występowania można uznać, że firma będzie bezpiecznie funkcjonować na rynku do czasu, gdy jak najmniejsza liczba czynników charakteryzujących fazę schyłku będzie ją dotyczyć. W sytuacji tej należy dostrzegać sukces. Faza ta najczęściej jest zapowiedzią problemów związanych z prowadzeniem działalności lub całkowitym jej zaprzestaniem oraz wszelkiego rodzaju kryzysów. W związku z tym, każdy przedsiębiorca powinien dążyć do zapobiegania lub eliminowania kryzysów, aby chronić organizację przed upadkiem.

Firma nie odnotowuje strat oraz wykazuje dobry cashflow dzięki obustronnej współpracy opartej na dobrych kontaktach i zaufaniu między kierownictwem, a dostawcami i odbiorcami. Tak więc podmiot nie izoluje się od otoczenia, a wręcz przeciwnie – kładzie duży nacisk na utrzymywanie

dobrych relacji ze wszystkimi uczestnikami otoczenia. Co prawda właściciel jest od dawna związany z firmą i branżą, jednak należy odbierać to jako aspekt pozytywny, pozwalający na wykorzystanie doświadczenia i wiedzy oraz przekazywanie ich pracownikom o mniejszych kwalifikacjach. Co więcej doskonała znajomość procesu produkcyjnego zmniejsza częstotliwość występowania produktów wadliwych, co przyczynia się do wzrostu jakości oraz sporadycznych reklamacji.

4. Podsumowanie

Jak już wcześniej zostało zauważone organizacja znajduje się między pierwszą, a drugą fazą cyklu. Dziesięcioletni staż działalności nie współgra z założeniem fazy przedsiębiorczości kojarzącym się z firmą dopiero wchodzącą na rynek, należałoby podjąć działania, które „wprowadzą” firmę w następującą po niej fazę wzrostu, która to gwarantuje większe korzyści. W tym celu konieczne jest wcielenie zmian mających charakter naprawczy.

Pierwszym elementem, na który należałoby zwrócić uwagę to polepszenie współpracy kierownictwa z pracownikami, a także wzrost poczucia przynależności pracowników do zakładu. W tym celu kierownik powinien zacząć w większej mierze delegować nie tylko zadania, ale także odpowiedzialność za nie. Takie działania zachęcą pracowników do zgłaszania własnych pomysłów oraz innowacji produktowych. Skorzysta na tym zarówno sama firma, która zwiększy swoje pozytywne nastawienie na radykalne innowacje, jak i personel w stosunku, do którego zostanie zastosowana motywacja materialna, a sam pracownik będzie czuł się integralną częścią systemu.

Przedsiębiorstwo musi skupić się na szybkiej ekspansji i poszukiwaniu nowych rynków zbytu, nie tylko w dotychczasowych miejscach, ale także w nowych dotąd nieobsługiwanych regionach. Spowoduje to zwiększenie produkcji wyrobów, a co za tym idzie zwiększenie sprzedaży (obrotów). To z kolei pociągnie za sobą konieczność zatrudniania większej liczby pracowników, którzy będą specjalizować się w określonych procesach. Wszystkie te czynniki wpłyną na rozwój technologiczny procesu produkcyjnego. Przedsiębiorstwo powinno także outsourcingować czynności związane z reklamą i promocją firmy (np. projekt strony internetowej, reklamy samochodowe). Jest to bardziej dochodowe rozwiązanie niż zatrudnienie nowego pracownika specjalizującego się w marketingu i stworzenia mu stanowiska pracy (co wiązałoby się z poniesieniem kosztów stworzenia i dostosowania stanowiska pracy do obowiązujących norm).

Zakład Wędliniarski Bogdana Tarczewskiego powinien jak najszybciej zacząć wprowadzać wyżej wymienione zmiany. Pozwoli to na jak najdłuższe utrzymanie organizacji w fazie drugiej, która zapewni najwięcej korzyści sprzyjających wzrostowi, a nie stagnacji. Oprócz tego należy systematycznie prowadzić badania cyklu życia, aby na bieżąco modyfikować podejmowane działania do etapu, w którym przedsiębiorstwo się znajduje.

Bibliografia

1. **Gorzelański Plesńska J.:** (2011), *Wykorzystanie modelu N. Churchilla i V. Lewisa w formułowaniu strategii w małym przedsiębiorstwie*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa.
2. **Koźuch B.:** (2009), *Nauka o organizacji*, CEDEWU.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
3. **Krawczyk T.:** (2009), *Diagnozowanie fazy rozwoju organizacji z wykorzystaniem metody list kontrolnych – na przykładzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe*, [w:] *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nr 1/2009
http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/78_Art_Krawczyk.pdf [dostęp on-line: 23.03.2013].
4. **Machaczka J.:** (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
5. **Machaczka J., Machaczka K.:** (2011), *Wykorzystanie modelu Greinera Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa.
6. **Matejun M.:** (2011), *Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer bussines, Warszawa.

15 CYKLE ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTW A ICH PRZEŻYWALNOŚĆ

*Krzysztof Świeszczak, Marika Ziemba
Zakład Bankowości, Instytut Finansów, Uniwersytet Łódzki*

1. Wprowadzenie

Wieloletnie obserwacje funkcjonowania podmiotów gospodarczych przyczyniły się do postrzegania ich z perspektywy swoistego „organizmu żywego” [Roncaglia 2005, s. 444], na który składają się osoby pracujące na jego rzecz [Steiss, 2003, s. 101]. Porównanie to jest nieprzypadkowe, ponieważ przedsiębiorstwo podobnie jak człowiek przechodzi przez określone cykle życia [Targalski 2003, s. 15]. Różnica w tym przypadku polega na tym, iż podmiot gospodarczy nie ma określonej, przybliżonej żywotności, co oznacza, iż może prowadzić działalność gospodarczą nawet przez setki lat.

Należy jednocześnie podkreślić, iż egzystencja absolutnej większości przedsiębiorstw na rynku jest zdecydowanie krótsza. W zależności od kraju oraz przyjętej metodyki badań wskazuje się, iż odsetek upadłości wśród podmiotów gospodarczych należących do sektora MSP w okresie pięciu pierwszych lat prowadzonej działalności wynosi od 60% nawet do 80% [Levie, Don, Leleux 2011, s. 204-206].

Bez względu na doświadczenia rynkowe różnych przedsiębiorstw można zauważyć pewną cykliczność w sposobie ich funkcjonowania. Badacze zajmujący się tym obszarem są zgodni co do tego, iż działalność podmiotów gospodarczych składa się z określonych faz czy cykli, które determinują podejmowane przez przedsiębiorstwa decyzje.

W związku z powyższym, celem niniejszego opracowania jest synteza ujęć teoretycznych dotyczących cykli życia przedsiębiorstw w kontekście problemu ich żywotności w Polsce.

2. Cykle życia przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo jest inne [Morris, Kuratko, Covin 2008, s. 15] – ma inne cele, działa w innych warunkach, posiada inny potencjał rozwoju, itd. Jednakże wszystkie podmioty gospodarcze muszą niejednokrotnie zmierzyć się

z podobnymi problemami powstałymi na różnych etapach funkcjonowania [Sinclair-Hunt, Simms 2005, s. 47]. Pomimo tego, iż organizacje mogą być całkowicie różne, dylematy, przed którymi stają, są przewidywalne w określonych cyklach życia przedsiębiorstw [Solymossy 2008, s. 271].

Poszczególne etapy cyklu życia podmiotów gospodarczych charakteryzują się następującymi cechami [Quinn, Cameron 1983, s. 33]:

- mogą być one porównane do ciągu zdarzeń – występują w kolejności chronologicznej, zgodnie z fazami życia przedsiębiorstwa,
- przebieg cykli jest trudny do odwrócenia – przejście do etapu następnego na ogół oznacza brak możliwości powrotu do wcześniejszej fazy,
- wszystkie cykle życia wpływają w różny sposób na poszczególne aspekty funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Liczba cykli życia przedsiębiorstw nie jest jednoznacznie określona. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne podejścia do wspomnianej problematyki, aczkolwiek w niniejszym artykule zaprezentowane zostaną koncepcje ekonomiczne uwzględniające trzy, cztery oraz pięć faz.

Bez względu na liczbę cykli życia przedsiębiorstw, w wielu teoriach odnaleźć można podobne fazy funkcjonowania podmiotów. Różnice w nomenklaturze wynikają bardzo często z perspektywy kryterium ich wyróżniania – różni autorzy wyznaczali rozmaite etapy prowadzenia działalności gospodarczej, zwracając uwagę na wieloaspektowość zjawiska.

2.1. Koncepcja trzech faz cyklu życia przedsiębiorstwa

W ramach koncepcji trzech cykli życia podmiotów gospodarczych szerzej zaprezentowana zostanie teoria K. Gersicka, który obserwując przedsiębiorstwa rodzinne [Sandig, Labadie, Saris, Mayordomo 2006, s. 145] wyróżnił trzy następujące fazy funkcjonowania organizacji [Ericson 2010, s. 20]:

1. Powstanie podmiotu.
2. Ekspansję przedsiębiorstwa.
3. Dojrzałość podmiotu

Pierwsza faza obejmuje wczesny etap życia przedsiębiorstwa. Jest szczególnie istotna dla dalszego funkcjonowania podmiotu gospodarczego i składa się z dwóch elementów [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 106], tj. tworzenia oraz przetrwania jednostki. Pierwszy z nich obejmuje okres czasu, jaki upływa pomiędzy narodzeniem się koncepcji dotyczącej planowanej działalności gospodarczej do momentu jej rozpoczęcia. Jest to szczególnie istotne ze względu na dalsze losy przedsiębiorstwa – odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia działalności nowopowstałej jednostki wymaga zaplanowania i uwzględnienia wielu aspektów, które w niedalekiej przyszłości mogą zadecydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia [Grzenkiewicz i inni 2008, s. 30]. Drugi komponent pierwszej fazy obejmuje początkowy okres funkcjonowania przedsiębiorstwa – jednostka musi udowodnić, że potrafi pozyskać klientów, następnie zaspokoić ich potrzeby i co najważniejsze, że sam pomysł jest rentowny [Krueger 2002, s. 90].

W przypadku drugiej fazy funkcjonowania organizacji autor koncepcji zauważa, iż rozwój przedsiębiorstwa może dokonywać się na dwa sposoby. Pierwszy oparty jest na produkcie lub usłudze, która szybko zdobywa rynek. W ten sposób rozwój przedsiębiorstwa jest bardzo dynamiczny, zaś sam cykl może być bardzo krótki. Druga możliwość jest bardziej czasochłonna – produkt lub usługa zmierza w kierunku zdobycia rynku, natomiast ewolucja jako faza życia przedsiębiorstwa jest procesem stopniowym.

Ostatni cykl życia przedsiębiorstwa rozpoczyna się w chwili, gdy proces ewolucji produktów lub usług permanentnie zwalnia swoje tempo. Taka obserwacja wymaga udzielenia odpowiedzi na pytanie: „odświeżyć” czy zakończyć działalność? Pierwszy termin oznacza m.in. duże zmiany dla organizacji, nowe produkty, różnego rodzaju innowacje, itd., gdyż bez nich przedsiębiorstwo po pewnym czasie samoistnie przestanie funkcjonować, tym samym zakończy działalność [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s 106].

2.2. Koncepcja czterech faz cyklu życia przedsiębiorstwa

W ramach koncepcji czterech cykli życia podmiotów gospodarczych szerzej przedstawiona zostanie teoria Quinna oraz Camerona. Badacze zidentyfikowali następujące etapy egzystencji przedsiębiorstwa [Costanzo, Tzoumpa 2007, s. 382]:

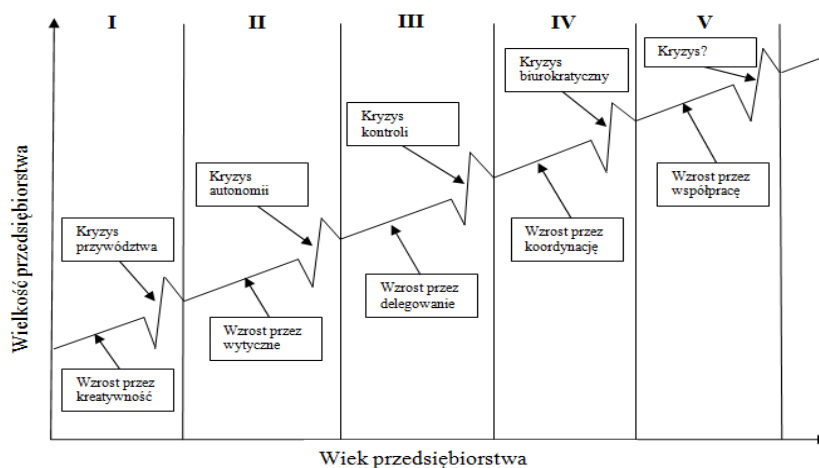
1. Przedsiębiorczości – etap ten jest synonimem walki o przetrwanie, a następnie rozwoju organizacji. Katalizatorem przemian w podmiocie jest przedsiębiorczość i kreatywność osób zaangażowanych w jego funkcjonowanie [Early 2005, s. 82].
2. Kolektywności – cechą charakterystyczną dla tej fazy jest podkreślenie znaczenia relacji pomiędzy osobami pracującymi na rzecz podmiotu oraz możliwości ich współpracy [Subrahmaniyam 2009, s. 39].
3. Formalizacji i kontroli – w cyklu tym nacisk jest kładziony na ustanawianie procedur określających zasady funkcjonowania organizacji oraz ukształtowanie trwałej struktury organizacyjnej [Cardinal, Sitkin 2010, s 70-71].
4. Wypracowania struktury – w ostatniej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa szczególnie istotna jest efektywność struktury organizacyjnej [Hedman, Borell 2002, s. 136]. Zmienia ona swój kształt – następuje decentralizacja [Mulford 2005, s. 348] oraz rozpoczyna się proces adaptacji nowych sposobów zarządzania podmiotem gospodarczym [Bruhn, Rebach 2007, s. 49].

Powyższa koncepcja powstała na podstawie analizy 9 modeli opisujących cykle życia przedsiębiorstw, których częścią wspólną były takie same etapy rozwoju organizacji [Moore, Barrett 2002, s. 22].

2.3. Koncepcja pięciu faz cyklu życia przedsiębiorstwa

Jedną z bardziej popularnych koncepcji cykli życia przedsiębiorstwa jest nurt oparty na pięciu fazach jego funkcjonowania. Przedstawicielem tej teorii

jest m. in. L. Greiner, który zauważa, iż podmioty gospodarcze przechodzą przez etapy składające się z dwóch elementów – ewolucyjnego rozwoju oraz rewolucji [Greiner 1972, s. 37], będącej konsekwencją kryzysu następującego pod koniec każdego cyklu [Roche 2009, s. 44]. Szczególnie istotna z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest reakcja na osiągnięty punkt krytyczny – wyznacza ona zakres przyszłego rozwoju organizacji [Owen, Yawson 2010, s. 428]. Koncepcję Greinera przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Cykle życia przedsiębiorstwa – koncepcja Greinera

Źródło: [Salma 2011, s. 29].

Zgodnie z koncepcją L. Greinera, wyróżnia się następujące cykle życia przedsiębiorstw [Miskolczy, Gabriel 2008, s. 344]:

1. Fazę wzrostu przez kreatywność.
2. Fazę wzrostu przez wytyczne.
3. Fazę wzrostu przez delegowanie.
4. Fazę wzrostu przez koordynację
5. Fazę wzrostu przez współpracę.

Pierwszy etap obejmuje początkowy okres działalności podmiotu gospodarczego [Hine, Kapeleris 2006, s. 144], w trakcie którego następuje wprowadzenie produktu i/lub usługi na rynek [Glinka, Gudkova 2011, s. 156]. Warte podkreślenia jest to, iż wzrost w tej fazie cyklu jest uzależniony od kreatywności jednostek pracujących na rzecz podmiotu [Shukla 2004, s. 194]. Rozwój przedsiębiorstwa determinuje potrzebę zatrudnienia dodatkowych pracowników, a w konsekwencji zmiany w zakresie organizacji pracy. Etap ten kończy się kryzysem przywództwa [Stokes, Wilson, Mador 2010, s. 116], wynikającym z braku niezbędnych umiejętności przez osoby zarządzające organizacją [Greiner 1972, s. 40-41].

W ramach drugiej fazy życia organizacji wprowadzona zostaje struktura organizacyjna, wzrasta znaczenie procedur [Amos, Ristow, Ristow 2009, s. 90-91],

a także zatrudnia się nowych menedżerów [Capon 2004, s. 429]. Etap kończy się kryzysem autonomii [Stacey 2007, s. 164], wynikającym z braku motywacji w udostępnianiu większej swobody działania oraz zakresu kompetencji menedżerów niższego szczebla przez osoby zarządzające na wyższych szczeblach w strukturze organizacyjnej [Greiner 1972, s. 41-42].

Kolejna faza funkcjonowania organizacji obejmuje przekazanie większego zakresu uprawnień oraz kompetencji jednostkom, w konsekwencji czego relatywnie wiele osób w przedsiębiorstwie zaczyna działać na własną rękę [Hatch, Schultz 2008, s. 98]. Etap kończy się kryzysem kontroli [Iannuzzi 1996, s. 28], wynikającym ze zbyt dużej swobody w decydowaniu o bieżącej działalności przez zatrudnionych pracowników [Loosemore, Dainty, Lingard 2003, s. 59].

W ramach następnej fazy życia organizacji osoby zarządzające przedsiębiorstwem ograniczają swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracowników [Van Assen, Van den Berg, Pietersma 2008, s. 27-28], kładąc nacisk na zwiększanie roli koordynacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem [Perry 2007, s. 271]. Prowadzi to do następnego kryzysu, wynikającego z nadmiernej biurokratyzacji [Samuel 2010, s. 118-119], która z kolei hamuje innowacyjność oraz podejmowanie inicjatyw przez jednostki zatrudnione w podmiocie gospodarczym [Loosemore, Dainty, Lingard 2003, s. 59].

Ostatni etap życia przedsiębiorstwa opiera się ona na założeniu, iż jedynie wypracowane od nowa formy współpracy są w stanie „ożywić” organizację [Katzy 2005, s. 38]. Konsekwencją tego są zmiany w strukturze organizacyjnej, polegające na utworzeniu zespołów zadaniowych [Burke, Clarke, Barrow, Molian 2008, s. 78], odpowiedzialnych za reagowanie w sposób szybszy i bardziej efektywny na zachodzące zmiany na rynku [Glinka, Gudkova 2011, s. 157]. Podobnie jak w poprzednich etapach, faza wzrostu przez współpracę również kończy się kryzysem, jednakże L. Greiner nie określa jednoznacznie, jakie mogą być jego przyczyny [Peverelli, Verduyn 2010, s. 103].

3. Przeżywalność przedsiębiorstw w Polsce

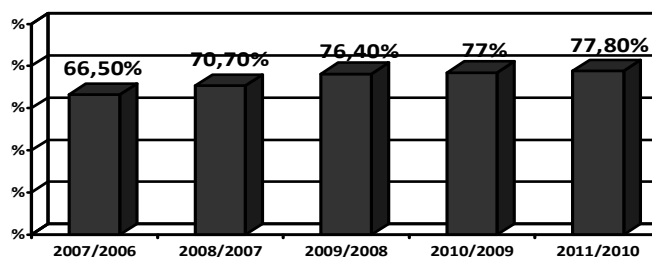
Problem przeżywalności przedsiębiorstw stanowi obszar zainteresowań badaczy w wielu krajach. Jest on kluczowy m.in. dla postaw przedsiębiorczych, sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, regionów oraz gospodarek krajowych.

Z perspektywy sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, a co za tym idzie faz cyklu życia podmiotów gospodarczych, szczególnie istotne są pierwsze fazy ich egzystencji na rynku. Przetrwanie jednostki jest warunkiem koniecznym zarówno dla dalszego prowadzenia przez nią działalności gospodarczej, jak i dla jej rozwoju. Fundamentalne znaczenie pierwszych kilku czy też kilkunastu miesięcy determinuje przyszłość jednostki, całej branży oraz grup przedsiębiorstw.

W związku z tym tak istotne są wskaźniki przeżywalności podmiotów gospodarczych dla pierwszego roku prowadzonej działalności gospodarczej. Stanowią one bardzo dobrą miarę zachowania się przedsiębiorstw w poszcze-

gólnych fazach cyklu ich życia, tzn. wykorzystania potencjalnych szans, niesprostania barierom, czy też poddania się naturalnym procesom nadmiernej konkurencji lub starzenia się produktu.

Wartości dla pierwszych 12 miesięcy egzystencji rynkowej podmiotów gospodarczych działających w Polsce w latach 2007-2011 przedstawia rysunek 2.

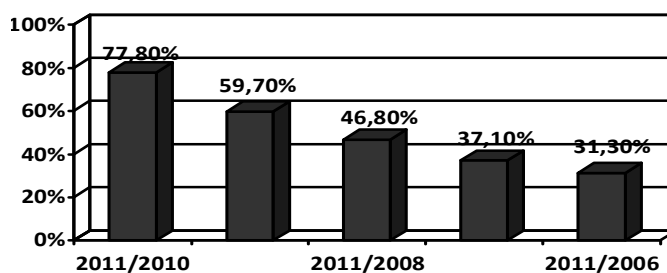


Rys. 2. Wskaźniki przeżywalności przedsiębiorstw w Polsce w okresie pierwszych 12 miesięcy w latach 2006-2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006-2010, GUS, Warszawa 2012.

Jak widać, w ostatnich latach wartości wskaźnika przeżywalności pierwszych 12 miesięcy dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce systematycznie wzrastają. Należy podkreślić, iż blisko 78% podmiotów gospodarczych utworzonych w 2010 roku przetrwało pierwszy rok egzystencji rynkowej. Informacja ta jest szczególnie istotna w kontekście oceny działań podejmowanych m.in. przez jednostki samorządu terytorialnego, agencje rządowe oraz prywatne organizacje, zajmujące się wspieraniem postaw przedsiębiorczych.

Należy jednakże zauważyć, iż w zależności od analizowanego horyzontu czasu wskaźniki przeżywalności przedsiębiorstw ulegają pogorszeniu wraz z długością okresu, w którym podmioty prowadzą działalność. Zależności te prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Wskaźniki przeżywalności przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2011 w zależności od okresu prowadzonej przez nie działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2006-2010, GUS, Warszawa 2012.

Wartość wskaźnika przeżywalności dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce w okresie pięciu lat wynosi 31,3%, co oznacza, iż blisko 3 na 10 przedsiębiorstw utworzonych w 2006 roku prowadziło swoją działalność w 2011 roku. Dane te wskazują na fakt, iż pomimo poprawy wartości wskaźnika przeżywalności jednostek w okresie 12 miesięcy od momentu powołania ich do życia, wciąż istnieje potrzeba wspierania przedsiębiorstw w kontekście problemu przetrwania i rozwoju w dłuższym horyzoncie czasu.

W pierwszej fazie, ewentualnie fazach (w zależności od analizowanej koncepcji cyklu życia podmiotów gospodarczych) odnotowano najmniejsze wartości wskaźnika przeżywalności, co oznacza, że etap powstania weryfikuje pomysły przedsiębiorców (ich rentowność, opłacalność, itp.), natomiast w kolejnych fazach kluczowa jest identyfikacja problemów, które determinują działalność. Co istotne, ważne jest wyodrębnienie przez przedsiębiorców tych momentów krytycznych i podjęcie skutecznych działań, które pozwolą przedsiębiorstwu dalej się rozwijać.

4. Podsumowanie

Bez względu na reprezentowane poglądy ekonomiczne dotyczące sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, badacze są zgodni co do faktu, iż cykliczność ich egzystencji ma miejsce. Jest to fundamentalne zarówno dla przetrwania, jak i rozwoju jednostek prowadzących działalność gospodarczą.

Świadomość występowania podobnych barier, a w związku z tym problemów, z którymi muszą zmagać się przedsiębiorstwa sprawia, iż pierwszych kilka lub kilkanaście miesięcy (w zależności od przyjętego cyklu życia jednostek – pierwsza lub pierwsze fazy) należy do kluczowych w kontekście prowadzonej przez nie działalności. Podmioty gospodarcze, które uzyskają wsparcie w pierwszym okresie ich egzystencji na rynku mogą lepiej przygotować się do ewentualnej ekspansji i rozwoju, co pozwoli ustabilizować sytuację tychże jednostek.

W świetle przedstawionych danych statystycznych należy również zauważyć, iż kwestia przetrwania nie sprowadza się tylko i wyłącznie do działań podejmowanych w okresie 12 miesięcy od momentu zarejestrowania podmiotu gospodarczego. Równie ważne, a niekiedy nawet istotniejsze mogą być kolejne miesiące, w trakcie których wsparcie udzielane przez prywatne organizacje czy instytucje należące do jednostek samorządu terytorialnego odgrywa fundamentalne znaczenie.

Bibliografia

1. **Amos T., Ristow A., Ristow L., Pearse N.J.:** (2009), *Human Resource Management*, Juta and Company Ltd., Mercury Crescent.
2. **Bruhn J.G., Rebach H.M.:** (2007), *Sociological Practice: Intervention and Social Change*, Springer, New York.

3. **Burke G., Clarke L., Barrow P., Molian D.:** (2004), *Growing Your Business: A Handbook for Ambitious Owner-Managers*, Routledge, New York 2008.
4. **Capon C.:** *Understanding organisational context: inside and outside organisations*, Pearson Education, Harlow.
5. **Cardinal L.B., Sitkin S.B., Long C.P.:** (2010), *A configurational theory of control*, [in:] Sitkin S. B., Cardinal L. B., Bijlsma-Frankema K. (eds.), *Organizational Control*, Cambridge University Press, Cambridge.
6. **Costanzo L.A., Tzoumpa V.:** (2007), *The engaging manager and the role of knowledge absorptive capacity: an organizational life-cycle perspective*, [in:] Özbilgin M.F., Özbilgin M., Malakh-Pines A. (eds.), *Career choice in management and entrepreneurship: a research companion*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
7. **Early G.:** (2005), *Leadership expectations: how executive expectations are created and used in a non-profit setting*, Paternoster, Milton Keynes.
8. **Ericson M.:** (2010), *A Narrative Approach to Business Growth*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
9. **Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I.:** (1997), *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business Press, Boston.
10. **Glinka B., Gudkova S.:** (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
11. **Greiner L.E.:** (1992), *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", nr 50(4).
12. **Grzenkiewicz N. (et al.):** (2008), *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
13. **Hatch M.J., Schultz M.:** (2008), *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, John Wiley and Sons, San Francisco.
14. **Hedman J., Borell A.:** (2002), *The Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Organizational Effectiveness: An Artifact Evaluation*, [in:] Fui-Hoon Nah F. (ed.), *Enterprise resource planning solutions and management*, Idea Group Inc (IGI), Hershey.
15. **Hine D., Kapeleris J.:** (2006), *Innovation and entrepreneurship in biotechnology, an international perspective: concepts, theories and cases*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
16. **Iannuzzi P.:** (1996), *Leadership Development and Organizational Maturity*, [in:] Sullivan M. (ed.), *Developing Library Staff for the 21st Century*, The Haworth Press Inc., Binghamton.
17. **Katzy B.R.:** (2005), *Design of technological firms*, [in:] Verburg R.M., Ort J.R., Dicke W.M. (eds.), *Managing technology and innovation: an introduction*, Routledge, Abingdon.
18. **Krueger N.F.:** (2002), *Sociological insights*, [in:] Krueger N. F. (ed.), *Entrepreneurship: critical perspectives on business and management*. Vol. 3, Taylor & Francis, London.
19. **Levie J., Don G., Leleux B.:** (2011), *The new venture mortality myth*, [in:] Hindle K., Klyver K. (eds.), *Handbook of Research on New Venture Creation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
20. **Loosemore M., Dainty A., Lingard H.:** (2003), *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*, Spon Press, London.

21. **Miskolczi M., Gabriel M.:** (2008), *Finding the logistics organization that fits using fuzzy logic*, "Acta Technica Jaurinensis Series Logistica", nr 1(2).
22. **Moore K., Barrett M.:** (2002), *Learning family business: paradoxes and pathways*, Ashgate Publishing, Ltd., Aldershot.
23. **Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G.:** (2008), *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations*, Cengage Learning, Mason.
24. **Mulford B.:** (2005), *Organizational Learning and Educational Change*, [in:] Hargreaves A. (ed.), *Extending educational change*, Springer, Dordrecht.
25. **Owen S., Yawson A.:** (2010), *Corporate life cycle and M&A activity*, "Journal of Banking & Finance", nr 34.
26. **Quinn R.E., Cameron K.:** (1983), *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, "Management Science", nr 29(1).
27. **Perry B.:** (2007), *CIMA Official Learning System Organisational Management and Information Systems*, Elsevier Ltd., Oxford.
28. **Pefferelli P., Verduyn K.:** (2010), *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Uitgeverij Eburon, Delft.
29. **Roche O.P.:** (2009), *Corporate governance & organization life cycle: the changing role and composition of the board of directors*, Cambria Press, Amherst.
30. **Roncaglia A.:** (2005), *The wealth of ideas: a history of economic thought*, Cambridge University Press, Cambridge.
31. **Samuel Y.:** (2010), *Organizational pathology: life and death of organizations*, Transaction Publishers, New Brunswick.
32. **Sandig A.G., Labadie G.J., Saris W., Mayordomo X.M.:** (2006), *Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model*, [in:] Poutziouris P., Smyrniotis K., Klein S. (eds.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
33. **Shukla M.:** (2004), *Understanding Organisations: Organisational Theory and Practice in India*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
34. **Sinclair-Hunt M., Simms H.:** (2005), *Organisational Behaviour and Change Management*, Select Knowledge Limited, Cambridge.
35. **Solymosy E.:** (2008), *Entrepreneur and Organization Symbiotic Change and Transition*, [in:] Galindo M.A., Guzman J., Ribeiro D. (eds.), *Entrepreneurship and business: a regional perspective*, Springer, Heidelberg.
36. **Stacey R.D.:** (2007), *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity to ways of thinking about organisations*, Pearson Education, Harlow.
37. **Steiss A.W.:** (2003), *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, CRC Press, New York.
38. **Stokes D., Wilson N., Mador M.:** *Entrepreneurship*, Cengage Learning EMEA, Andover 2010.
39. **Subrahmaniyam M.M.:** (2009), *Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*, Global India Publications, New Delhi.
40. **Targalski J.:** (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
41. **Van Assen M., Van den Berg G., Pietersma P.:** (2008), *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*, Pearson Education Ltd., Harlow.

16

EWOLUCJA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH POWODOWANA WDROŻENIEM TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH NA PRZYKŁADZIE OPERATORA TELEKOMUNIKACYJNEGO

Remigiusz Kozłowski
Katedra Logistyki, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Jednym z efektów wdrożenia technologii informacyjnych do istniejącego przedsiębiorstwa jest **konieczność wprowadzenia m.in. szeregu zmian organizacyjnych**. Siła oddziaływania tych technologii jest bardzo duża [Jemielniak 2008, s. 27]. Proces zmian powodowanych przez wdrażanie technologii informacyjnych może mieć różny stopień intensywności oraz różny przebieg. Wybór i wdrożenie tych technologii jest jednym z najważniejszych i jednocześnie najtrudniejszych zadań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami oraz wymaga dużych nakładów finansowych [Mrowca 2012, s. 45].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zmian w rozwiązaniach organizacyjnych w wyniku wdrożenia technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie telekomunikacji stacjonarnej. Prezentowane wyniki zostały opracowane w oparciu o badania i obserwacje przeprowadzone przez autora w latach 1998-2009 w sektorze telekomunikacji stacjonarnej [część wyników tych badań opracowano i zamieszczono m.in. w: [Kozłowski 2000, s. 171; Kozłowski, Matejun 2004, s. 101-112; Kozłowski 2005, s. 77-85, Kozłowski, Matejun 2005, s. 157-166; Kozłowski 2006, ss. 174; Kozłowski 2007, s. 272-279].

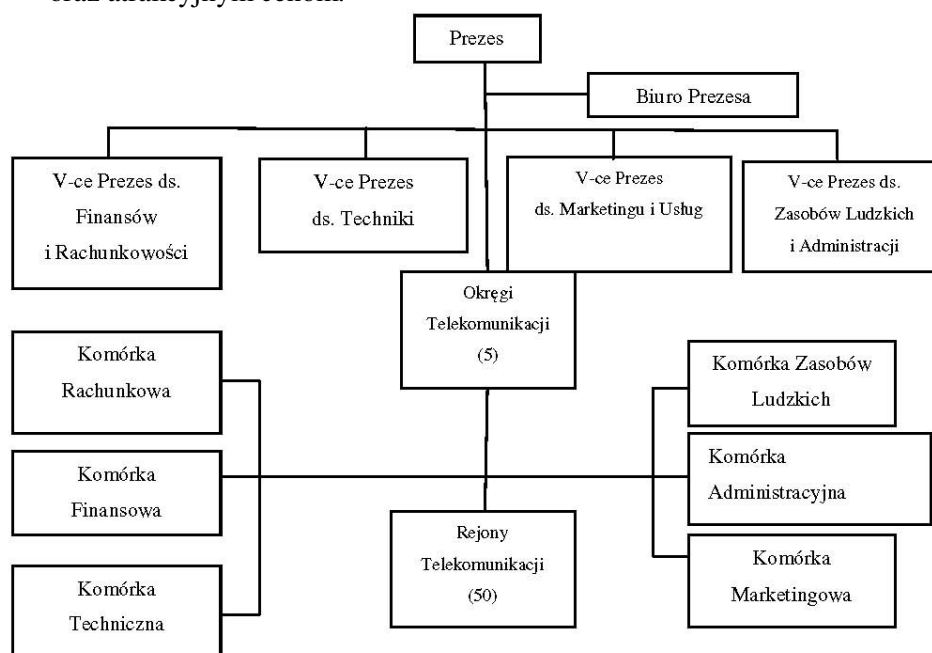
Charakterystyka procesu oddziaływania wdrażanych technologii informacyjnych na organizację zostanie przeprowadzona z podziałem na następujące etapy:

1. Charakterystyka stanu sprzed wprowadzeniem technologii informacyjnych.
2. Przedstawienie ewolucji struktur organizacyjnych w wyniku zastosowania nowych technologii informacyjnych, kierunki dalszych zmian.

2. Charakterystyka stanu pierwotnego i determinanty zmian

Badane przedsiębiorstwo telekomunikacyjne wdrożyło zaawansowane technologie główne, które umożliwiają świadczenie wszystkich oferowanych na polskim rynku usług. Poniżej zamieszczono wybrane dane charakteryzujące analizowanego operatora telekomunikacyjnego:

- posiada liczbę aktywnych linii: 378.000,
- liczbę pracowników 1.800,
- wskaźnik: liczba linii/ pracownika wynosi 210,
- bardzo małą liczbę uszkodzeń,
- w wyniku zastosowania nowoczesnych technologii głównych czas oczekiwania na instalację telefonu wynosi tylko kilka dni,
- dobrą pozycję konkurencyjną uzyskaną dzięki ofercie nowoczesnych usług oraz atrakcyjnym cenom.



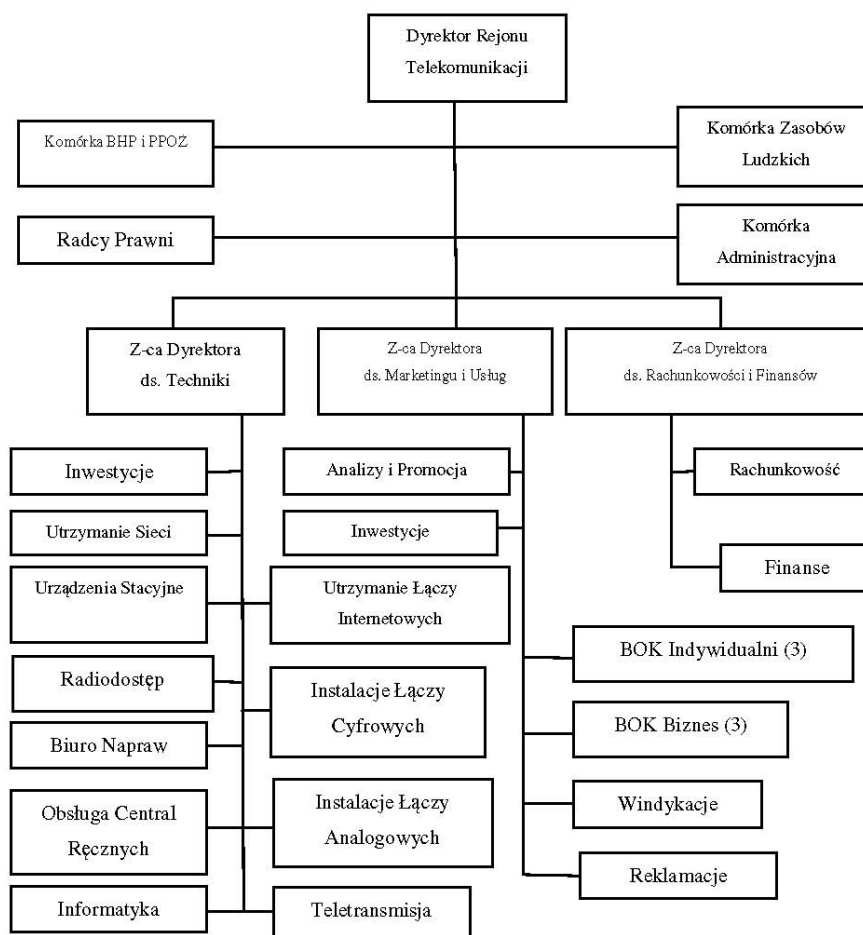
Rys. 1. Schemat organizacyjny operatora telefonii stacjonarnej

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 1 przedstawiono ogólny schemat organizacyjny analizowanego operatora telekomunikacji stacjonarnej. Przedsiębiorstwo jest kierowane przez prezesa i wiceprezesów. Na schemacie widać wyraźnie kilka poziomów zarządzania. Obszar działania jest podzielony na pięć okręgów telekomunikacji, na czele których stoją dyrektorzy. Bezpośrednio podlegają nim rejony telekomunikacji oraz komórki funkcjonalne zajmujące się poszczególnymi obszarami badanego przedsiębiorstwa takimi jak: rachunkowość, finanse, zasoby ludzkie, marketing, administracja i technika. Komórki te pełnią rolę pośredniczącą po-

między zarządem i rejonami telekomunikacji i zajmują się przede wszystkim zbieraniem i analizowaniem danych otrzymanych z podległych jednostek organizacyjnych oraz mają za zadanie koordynowanie ich pracy, co odbywa się za pośrednictwem korespondencji służbowej w formie papierowej.

Na rys. 2 przedstawiono schemat Rejonu Telekomunikacji analizowanego operatora. W tych jednostkach odbywa się praktycznie cała działalność operacyjna. Istnieje kilka komórek funkcjonalnych podlegających bezpośrednio dyrektorowi rejonu oraz można wyróżnić trzy pionory kierowane przez zastępców dyrektora rejonu: techniki, marketingu i usług oraz rachunkowości i finansów.



Rys. 2. Schemat organizacyjny rejonu telekomunikacji

Źródło: opracowanie własne.

Radcy prawni mają za zadanie m.in. opiniowanie umów zarówno z klientami, jak i z kontrahentami. Komórka „zasobów ludzkich” zajmuje się sprawami związanymi z zatrudnionymi pracownikami rejonu. „Komórka administracyjna” odpowiada za utrzymaniem wszystkich obiektów oraz zaopatrzenie.

Pion techniki rejonu telekomunikacji jest najbardziej rozbudowany. „Utrzymanie sieci” zajmuje się konserwacją i naprawami telekomunikacyjnej sieci przewodowej. Komórka „urządzeń stacyjnych” odpowiada za obsługę central telefonicznych i innych urządzeń. „Biuro napraw” przyjmuje zgłoszenia uszkodzeń od abonentów i usuwa je. Komórka informatyki zajmuje się utrzymaniem sprawnego funkcjonowania systemów informatycznych. Do instalowania nowych łączy powołano dwie komórki: instalacje łączy analogowych i cyfrowych. Każda z nich specjalizuje się w określonym typie łączy. Osobna komórka organizacyjna odpowiada za utrzymanie ciągłości funkcjonowania łączy internetowych. W strukturze organizacyjnej rejonu telekomunikacji wyodrębniono także dwie jednostki zajmujące się obsługą łączy bezprzewodowych, które umożliwią szybkie podłączenie abonentów do sieci – są to komórki: „teletransmisja” i „radiodostęp”.

W pionie marketingu i usług komórka „analiz i promocji” przygotowuje zestawienia związane ze sprzedażą poszczególnych usług oraz promuje sprzedaż. „Biura obsługi klientów” są dostosowane do istniejących segmentów rynku i zajmują się obsługą klientów indywidualnych i biznesowych. Komórka „inwestycji” zajmuje się planowaniem rozbudowy sieci i uzyskaniem odpowiednich pozwoleń na jej wykonanie. Po uzyskaniu tych pozwoleń sieć jest instalowana przez komórki zajmujące się instalacjami w pionie sieci. Komórka „Reklamacje” przyjmuje i rozpatruje wszelkie reklamacje zgłaszane przez abonentów a „windykacje” zajmują się odzyskiwaniem zaległych należności.

Pion rachunkowości i finansów rejonu telekomunikacji zajmuje się głównie księgowością, przygotowaniem budżetów i realizacją płatności.

3. Ewolucja struktur organizacyjnych w wyniku zastosowania nowych technologii informacyjnych

Wpływ technologii informacyjnych na organizację przedsiębiorstwa jest niezwykle silny. Wykorzystując zaprezentowanego operatora telekomunikacji stacjonarnej przedstawione zostaną **zmiany wywołane wdrożeniem do niego nowych, zaawansowanych technologii teleinformatycznych.**

Rozpowszechnianie wśród klientów usług dostępu do Internetu i innych technologii informacyjnych spowodowało sytuację, w której coraz częściej zgłaszali oni chęć ich wykorzystania w kontaktach z przedsiębiorstwem, które je dostarczało. Kolejnym czynnikiem powodującym konieczność wdrożenia nowych zaawansowanych technologii było coraz bardziej zmienne otoczenie. Coraz szybciej zmieniała się sytuacja prawna w sektorze telekomunikacji, oferta konkurentów i wymagania klientów w zakresie parametrów i konstrukcji usług.

Menedżerowie technologii po przeprowadzonych analizach sytuacji oraz konsultacjach z zarządem postanowili wdrożyć szereg technologii informacyjnych mających na celu zbudowanie sieci intranetowej, która miała za zadanie:

- przyspieszyć obieg dokumentów wewnętrznych,
- ułatwić komunikację z pracownikami poszczególnych działów operatora,

- umożliwić e-szkolenia,
- stanowić narzędzie pomocnicze w zarządzaniu procesami (przypisywanie, nadzorowanie i koordynowanie zadań),
- wyeliminować obieg wewnętrznych dokumentów drukowanych.

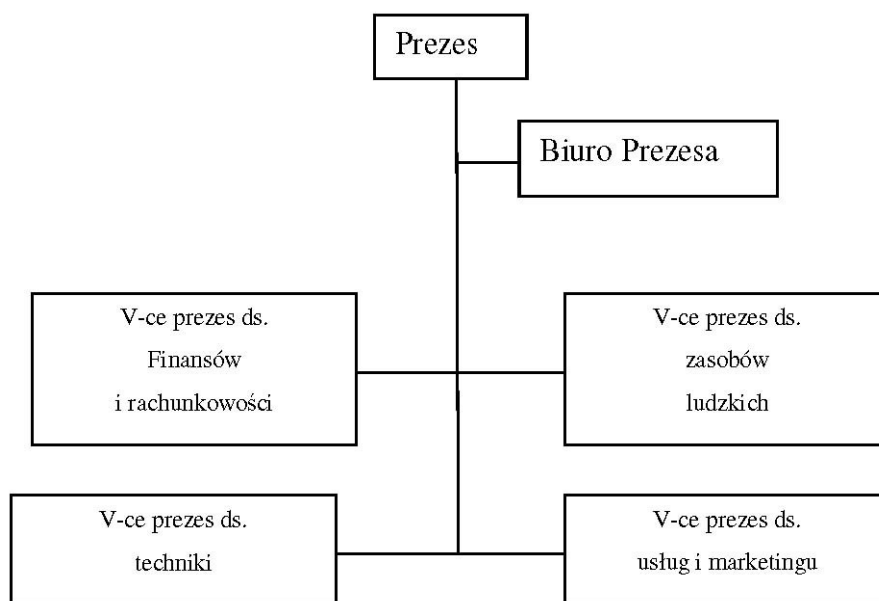
W tym celu przeprowadzono procedurę wyboru dostawców technologii i konkretnych rozwiązań. Budowę intranetu rozpoczęto od zmodernizowania istniejących zestawów komputerowych zarówno stacjonarnych jak i mobilnych. W niektórych sytuacjach okazała się konieczna wymiana sprzętu na nowy. Po zakończeniu tego etapu przystąpiono do instalacji i uruchomienia oprogramowania sieciowego. Okazało się to trudnym zadaniem, wymagającym długich testów oraz częstych korekt.

Następnie przeszkolono załogę w zakresie obsługi intranetu. Z jego wykorzystaniem przez kilka miesięcy komunikowano się z pracownikami równolegle z pismami drukowanymi. To pozwoliło załodze przyzwyczać się do systemu elektronicznego i zapewniło poczucie bezpieczeństwa informacyjnego dzięki istnieniu obiegu „papierowego”. Z czasem sami pracownicy zauważyli, że utrzymanie zdublowanego systemu przepływu informacji skutkuje większą ilością pracy, którą muszą wykonywać a dla przedsiębiorstwa skutkuje zwiększonymi kosztami. Zatrudnieni zaobserwowali także, że informacje elektroniczne zdecydowanie szybciej docierają niż drukowane. W takiej sytuacji zarząd zdecydował o zaprzestaniu dublowania przepływu informacji i pozostawieniu tylko obiegu elektronicznego.

Dobrze i szybko funkcjonujący obieg informacji umożliwił głębokie zmiany organizacyjne polegające na spłaszczeniu struktury operatora. Zewnętrzna firma doradcza zatrudniająca ekspertów z dziedziny zarządzania mających duże doświadczenie akademickie dokonała audytu organizacyjnego. W oparciu o jego wyniki, światowe kierunki rozwoju organizacji operatorów telekomunikacyjnych oraz posiadane technologie w analizowanych przedsiębiorstwie opracowano nowe rozwiązanie organizacyjne. Zakładało ono:

- znaczne zwiększenie wykorzystania sieci intranetowej do komunikacji wewnętrznej,
- spłaszczenie struktury organizacyjnej (zlikwidowanie Okręgów Telekomunikacji),
- zwiększenie profesjonalizmu zarządzania w poszczególnych obszarach działania operatora poprzez utworzenie pionów funkcjonalnych,
- znaczne uniezależnienie struktury organizacyjnej od geograficznego umiejscowienia BOKów, elementów infrastruktury telekomunikacyjnej i klientów.

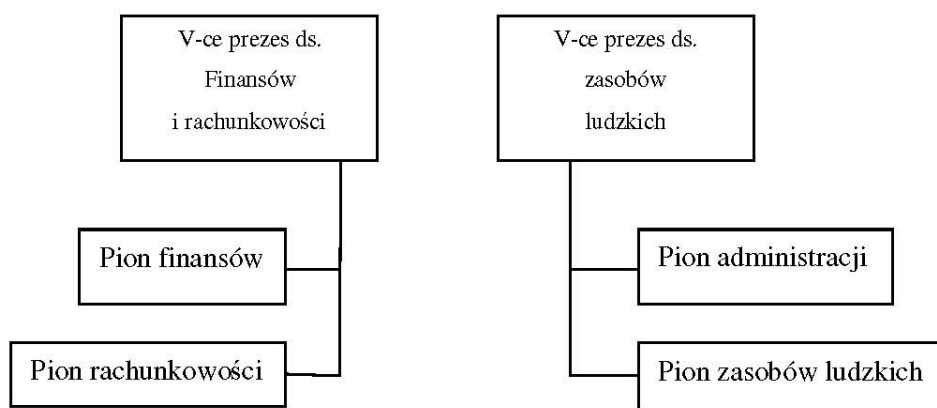
W bezpośredni sposób podporządkowano poszczególne piony zastępcom prezesa (rys. 3). Na czele każdego pionu stał dyrektor.



Rys. 3. Struktura najwyższego stopnia kierowania analizowanego operatora po wdrożeniu technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

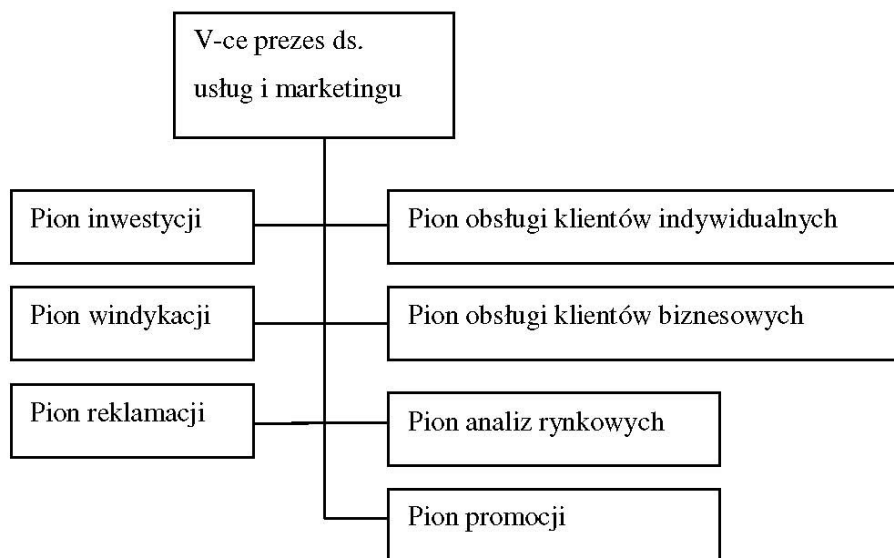
Rysunek 4 przedstawia strukturę pionów „rachunkowości i finansów” oraz „zasobów ludzkich i administracji”.



Rys. 4. Struktura pionów: finansów i rachunkowości oraz zasobów ludzkich i administracji po wdrożeniu nowych zaawansowanych technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

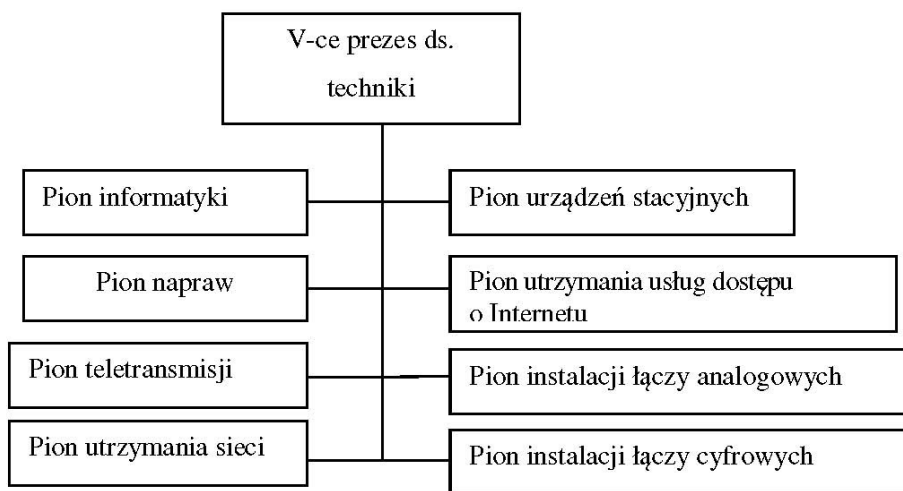
Bardziej skomplikowaną strukturę posiadał pion „marketingu i usług” (rysunek 5).



Rys. 5. Struktura pionu marketingu i usług po wdrożeniu zaawansowanych technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8 przedstawia strukturę pionu techniki po wdrożeniu nowych zaawansowanych technologii informacyjnych. Pion ten zatrudniał najwięcej pracowników oraz miał najbardziej skomplikowaną strukturę wewnętrzną.



Rys. 6. Struktura pionu techniki po wdrożeniu zaawansowanych technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Przy reorganizacji spowodowanej wdrożeniem nowych zaawansowanych technologii informacyjnych zmniejszyła się ogólna liczba zatrudnionych. Prace straciły głównie osoby, które wcześniej pracowały w okręgach telekomunikacji i zajmowały się sprawozdawczością – tylko niewielka część z nich znalazła zatrudnienie w komórkach organizacyjnych zajmujących się bezpośrednio działalnością operacyjną (wcześniej znajdujących się w rejonach telekomunikacji).

Po wdrożeniu nowej organizacji najwięcej problemów, które wystąpiły było związanych z brakiem bezpośredniego przełożonego w fizycznym miejscu przebywania pracowników. Taka sytuacja występowała w wielu pionach m.in. obsługi klientów, reklamacji, urządzeń stacyjnych i instalacji. Prawidłowe wykonywanie pracy wymagało dużej samodyscypliny od zatrudnionych i nie zawsze nadzór systemu informacyjnego okazał się wystarczający.

Po pół roku nowy system organizacyjny działał już prawidłowo. Do tego czasu wprowadzano jeszcze korekty i przeprowadzano szkolenia pomagające pracownikom zaadaptować się do nowych warunków. Decyzje zapadające w poszczególnych pionach funkcjonalnych były zdecydowanie bardziej profesjonalne. W wyniku zmniejszenia zatrudnienia udało się obniżyć także koszty działalności.

4. Kierunki dalszych zmian

Kolejnym etapem ewolucji organizacyjnej analizowanego operatora było zastosowanie outsourcingu. Wcześniejsze zmiany organizacyjne były etapem przygotowującym do tego działania.

Najmniej istotne funkcje z punktu widzenia głównej działalności operatora, najczęściej pomocnicze analizowanego przedsiębiorstwa zostały wydzielone **w ramach outsourcingu kontraktowego**. Do wydzielonych funkcji z pionu sieci należała budowa nieskomplikowanych elementów sieci telekomunikacyjnej a z pionu administracji i zasobów ludzkich ochrona budynków i mienia przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz obsługa z zakresu BHP. Z pionu marketingu i usług zlecono zewnętrznej firmie windykowanie należności, przygotowywanie analiz rynkowych oraz organizację akcji promocyjnych [Kozłowski 2005, s. 162-164].

W ramach outsourcingu kapitałowego utworzono spółkę – córkę, należącą w całości do analizowanego operatora zajmującą się świadczeniem usług dostępu do Internetu [Kozłowski 2004, s. 108-109]. Po negocjacjach z pracownikami zajmującymi się rachunkowością powołano także spółkę – córkę, która przejęła wszystkie zadania związane z prowadzeniem rachunkowości. W niej mieli łącznie 20 procentowy udział pracownicy, którzy do niej zostali przeniesieni. Z pionu techniki wydzielono spółkę – córkę, która przejęła instalację nowych łączy oraz napraw.

5. Podsumowanie

W analizowanym przypadku wdrożenie zaawansowanych technologii informacyjnych doprowadziło do bardzo daleko idących zmian zarówno w funk-

cjonowaniu tego przedsiębiorstwa jak i jego systemie organizacyjnym. Technologie te w efekcie doprowadziły do powstania organizacji sieciowej, w skład której wchodziły spółki – córki powstałe w wyniku wydzielenia w ramach outsourcingu wielu obszarów działalności. Jedną z najważniejszych technologii informacyjnych, która jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania takiej organizacji są technologie telekomunikacyjne [Kozłowski 2005, s. 315].

Omówione powyżej projekty wdrażające nowe zaawansowane technologie w przedsiębiorstwie przedstawiają zasięg i głębokość zmian m.in. organizacyjnych, które zachodzą w takich sytuacjach. Przykłady te potwierdzają konieczność nadążania za postępem technologicznym oraz możliwość uzyskiwania lepszych wyników po prawidłowym zaplanowaniu oraz zrealizowaniu tego typu projektów.

Bibliografia

1. **Jemielniak D.:** (2008), *Praca oparta na wiedzy: praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji High-Tech*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
2. **Kozłowski R.:** (2005), *Bariery rozwoju przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10.
3. **Kozłowski R., Matejun M.:** (2005), *Obszary wydzielenia w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
4. **Kozłowski R., Matejun M.:** (2004), *Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
5. **Kozłowski R.:** (2006), *Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. **Kozłowski R.:** (2005), *Rola telekomunikacji w logistyce organizacji sieciowych*, [w:] Witkowski J. (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
7. **Kozłowski R.:** (2007), *Zarządzanie rozwojem technologii w przedsiębiorstwach telekomunikacji stacjonarnej* [w:] Jerzego Bogdanienko J., Kuzela M. i Sobczak I. (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. A. Marszałek, Toruń.
8. **Kozłowski R.:** (2000), *Ewolucja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie wybranych zagranicznych firm telekomunikacyjnych*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie Organizacjami Gospodarczymi w Warunkach Globalizacji*, Tom 1, Elipsa, Łódź.
9. **Mrowca K.:** (2012), *Korzyści z wykorzystania technologii informatycznych w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Woźniak (red.), *Współczesne narzędzia doskonalenia systemów zarządzania organizacjami*, Mfiles.pl, Kraków.

CZEŚĆ IV

**Kształtowanie konkurencyjności
i przewagi konkurencyjnej
przedsiębiorstw w warunkach
niepewności i ryzyka**

17 ZACHOWANIA STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWA WOBEC NASILONEJ KONKURENCJI – TEORIA I PRAKTYKA

*Helena Zielińska, Robert Długolecki, Dorota Wójcik-Kośla
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie*

1. Wprowadzenie

Działania konkurencyjne i stosowanie mistrzowskich strategii to nie incydentalne wydarzenie, ale działanie, które jest w ciągłym ruchu. Tworzenie i wdrażanie strategii daje korzyści w długim okresie, dlatego kierownictwo firmy nigdy nie może osiąść na laurach, musi ciągle poszukiwać nowych możliwości, które będą budowały konkurencyjną pozycję firmy.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie zagadnienia związanego z istotą strategii, ze szczególnym uwzględnieniem strategii konkurencji, w tym strategii hybrydowych, na wybranych przykładach biznesowych.

2. Charakterystyka strategii

Charakterystyczne procesy dla dzisiejszego świata to przede wszystkim postępująca internacjonalizacja i globalizacja. Poszukiwanie rynków niszowych, opracowywanie produktów innowacyjnych i wysoko wyspecjalizowanych, wprowadzanie coraz to nowszych procesów technologicznych, a przede wszystkim nasilona konkurencja, zmusza przedsiębiorstwa do intensywnych poszukiwań przewag konkurencyjnych.

Jak opisuje K. Obłój: „Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy” [Obłój 2007, s. 19], czyli można powiedzieć, że strategia jest elementem zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu znajduje się różnorodność definiowania pojęcia strategii. Począwszy od definicji o charakterze militarnym poprzez ujęcie ekonomiczne i zarządcze.

Pojęcie strategii, autorzy formułowali w zależności od reprezentowanej dyscypliny oraz orientacji badawczej, jednakże mimo odmiennych treści, w każdym przypadku strategia stanowiła wyraźny stosunek kierownictwa do obrony przedsiębiorstwa przed zagrożeniami oraz działania wpływającego na rozwój organizacji [Galata 2004, s. 117]. I tak K. Clanzevitz określa strategię, jako

sztuka koordynacji działań sił zbrojnych, polityczno-gospodarczych oraz moralnych w czasie trwania konfliktu. Inną definicję strategii prezentuje K. Bent, który mówi, że strategia to połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań, w celu realizacji zamierzeń organizacyjnych i dla zdobycia wyróżniającej przewagi konkurencyjnej. Jeszcze inne podejście do strategii prezentuje K. Gerard, który pisze, że strategia jest wiedzą i sztuką stosowaną w organizacji, polegającą na mobilizowaniu i łączeniu zasobów w celu osiągnięcia sprawności i wydajności i zmniejszenia niepewności [Galata 2004, s. 117-118]. Definicje strategii według różnych autorów podano w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje strategii

A.D. Chandler 1962	„Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”
W.F. Gluck 1980	„Strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia”
K. Ōmae 1982	„Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa tak, aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy”
P. Wright, Ch. Pringle, M. Kroll 1992	„Strategia odnosi się do planowanych wyników (określonych przez naczelne kierownictwo firmy) w związku z misją i celami przedsiębiorstwa”
R.W. Griffin 1996	„Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach: - zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować; - dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania; - wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze; - synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy wzmacniają się wzajemnie”
J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert 1997	„Strategia – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia”
S. Sudoł 2006	„Strategia jest o koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasu, biorąca pod uwagę przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany wewnętrzne w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa”
K. Obłój 2007	„Strategia jest sztuką podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans. ... jest sztuką interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sudoł 2006, s. 241; Obłój 2007, s. 1; Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 266; Griffin 1998 s. 233].

2.1. Rodzaje strategii przedsiębiorstwa

Sprawne i skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach nasilonej konkurencji wymaga od kierownictwa jasno sformułowanych celów organizacyjnych, jak i sposobów ich realizacji. Kierownictwo powinno opracować działania bieżące i przyszłe oraz na różnych poziomach zarządczych, dotyczące całej organizacji, działań konkurencyjnych oraz poszczególnych działów. Działania te określa się mianem strategii.

W zarządzaniu strategicznym ukształtowało się wiele podejść i klasyfikacji strategii. Przyjęte kryteria dotyczą między innymi: stosunku do konkurencji, stopnia globalizacji działań, koncentracji czy dywersyfikacji. Podstawowym podziałem strategii jest klasyfikacja strukturalna, która wyróżnia strategie: generalne, biznesu i funkcjonalne.

Strategię generalną buduje się na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa. Określa ona to, co K. Obłój nazywa domeną działania, przynależność do grupy producentów lub dziedziny działalności oraz rynków. Dokonywane w tym zakresie wybory strategiczne prowadzą do wchodzenia przedsiębiorstwa do konkretnego sektora czy rynku lub wychodzenia z niego, aby utrzymać odpowiednio zrównoważony portfel produktów. Wybory odnoszą się także do alokacji zasobów dla poszczególnych dziedzin działalności. Strategia na poziomie organizacji wyznacza również relacje z otoczeniem. Rozstrzygnięcia dotyczące strategii rozwoju umożliwiają określenia strategii sektorowych i funkcjonalnych.

Strategia biznesu (konkurencji) – jej zakres dotyczy wyboru zachowań strategicznych w celu zdobycia korzystnej pozycji w sektorze i na rynku. Konkurowanie to nie tylko walka z już istniejącymi na rynku, ale wchodzącymi na niego rywalami, czy też pojawiającymi się substytutami. Konkurencyjne elementy mogą odgrywać większą lub mniejszą rolę, co zależy od konkretnego sektora.

Strategia funkcjonalna stanowi bazę do planowania strategicznego. Zapewnia realizację strategii firmy oraz strategię biznesu. Znajduje się ona w obszarze określonych funkcji organizacyjnych, takich jak: sprzedaż i marketing, produkcja i technologia, zarządzanie ludźmi i zarządzanie finansami, inwestowanie. Mamy na tym poziomie strategię produktowe, marketingowe, finansowe, inwestycyjne i zarządzania personelem [Gierszewska 2003, s. 235].

3. Strategie konkurencji

Strategia konkurencji jest kombinacją celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść.

Formułowanie strategii konkurencji wymaga uwzględnienia czterech kluczowych czynników, które wyznaczają granice tego, co przedsiębiorstwo może z powodzeniem osiągnąć.

Silne i słabe strony przedsiębiorstwa wyznaczają profil jego reaktywnych aktywów i umiejętności w porównaniu z konkurentami, w tym zasobów finansowych, poziomu technicznego, stopnia wyrobienia marki itd. [Porter 1994, s. 16].

Według M. Portera istnieją trzy potencjalnie skuteczne strategie, za pomocą, których można uzyskać wyniki lepsze od wyników innych firm w danym sektorze. Są to: wiodąca pozycja kosztowa, zróżnicowanie, ogniskowa.

3.1. Klasyczne strategie konkurencji

Wiodąca pozycja kosztowa ukierunkowuje wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych. Strategie nazywane kosztowymi ukierunkowują wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel. Jest nim minimalizacja kosztów całkowitych. Na koszt całkowity składają się oprócz bezpośrednich kosztów wytwarzania rozliczanych na jednostkę produktu, koszty prac koncepcyjnych, marketingu, dystrybucji oraz administracyjne i finansowe. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskuje to przedsiębiorstwo, które ma najniższe koszty, czyli, że zdolność przedsiębiorstwa do minimalizowania kosztów daje mu przewagę nad konkurentami [Strategor 1999, s. 78]

Oznacza to konieczność inwestowania w nowoczesne technologie, usprawnienie procesów, co doprowadza do doskonalenia produktów w sensie obniżenia kosztów, ścisłą kontrolę pracy, efektywną dystrybucję i serwis.

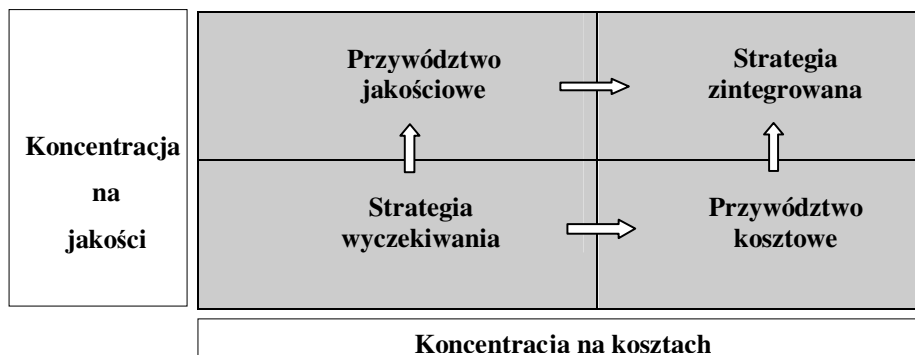
Firmy, które chcą być liderami kosztowymi, muszą prowadzić bardzo dokładne analizy wnętrza organizacji. Przedsiębiorstwa realizujące strategie kosztowe wykorzystują efekt skali, dostęp do tanich źródeł oraz efekt krzywej uczenia się [Gierszewska 2000, s. 109].

Zróżnicowanie – inaczej dyferencjacja, jak pisze K. Obłój, polega na zaofiarowaniu produktu/usługi, który jest szczególny pod jakimś względem, ceniony przez klientów i wyraźnie się odróżnia na tle przeciętności rynkowej [Obłój 2007, s. 446]. To ciągła budowa i umacnianie marki wraz z dbaniem o wizerunek firmy. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię wprowadzają na rynek nowe produkty, pogłębiają badania i rozwój, które są ich mocną stroną. Nie zapominają przy tym o sygnałach, dotyczących dostosowania oferty produktowej do zapotrzebowania, tradycji i oczekiwań klientów [Masłyk-Musiał 2006, s. 157].

Ogniskowa inaczej focus – przedsiębiorstwo w swym działaniu koncentruje się na określonej grupie nabywców, na określonym produkcie, na określonym obszarze geograficznym, itp. Strategia ta polega na założeniu, że firma rozpatrująca dany wycinek czy to w segmencie nabywców, czy asortymencie, potrafi lepiej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci działający w szerszej skali. Chodzi o obsługę niecodziennych zapotrzebowań, np. szycie ubrań na miarę. Strategia skupia się na klientach niezadowolonych, źle obsłużonych przez dotychczasowych dostawców.

Powyższa koncepcja była przedmiotem ostrej krytyki. Zarzucano jej przede wszystkim prezentowanie przewagi zróżnicowania i niskich kosztów określanych, jako wyrób alternatywny. Alternatywność dwóch bazowych strategii Portera wynikała z przyjęcia założenia, że do każdej z nich dochodzi się innymi drogami [Romanowska 2009, s. 218].

Badania prowadzone na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w sektorze elektronicznym w Japonii prezentowały, że przedsiębiorstwa walcząc o utrzymanie pozycji rynkowej, starały się utrzymać jakość przy jednoczesnym działaniu w kierunku strategii kosztowej. Strategię łączącą przewagę kosztową i jakościową na wysokim poziomie nazwano strategią zintegrowaną, opisany model prezentuje rysunek 1 [Romanowska 2009, s. 219].



Rys. 1. Zmodyfikowany model konkurencyjności M.E. Portera

Źródło: [M. Romanowska 2009, s. 219].

Sytuacja, w której młode przedsiębiorstwa poszukują jeszcze swojego miejsca w sektorze, nazwano strategią wyczekiwania. Podmioty w tym miejscu szukają jeszcze swojego miejsca w sektorze.

Strategia zintegrowana najczęściej preferowana jest przez firmy o dobrej reputacji, w których kadra kierownicza zainteresowana jest osiągnięciem długookresowego sukcesu rynkowego.

3.2. Strategie hybrydowe

Strategie zintegrowane realizują firmy, które w dużej mierze uznają rynek, jako globalny, nie bacząc na różnice między krajami czy regionami. Te aspekty uważane są za drugorzędne oraz skupiają się na produktach globalnych, takich, które wszędzie znajdują nabywców [Kozmiński 1999, s. 125].

Wszystkie walory i zalety najistotniejszych strategii konkurowania łączy w sobie strategia hybrydowa, dając realną szansę na bardzo skuteczną ochronę firm przed skutkami dla nich niekorzystnymi.

A. Zelek porównuje ją do „swoistej hybrydy tzn. połączenia dwóch, a czasem trzech cech modelowych strategii. W praktyce oznacza to, że producent oferować może produkt bądź usługę po atrakcyjnej cenie, dobrze dopasowaną do określonej grupy klientów oraz ich wymagających potrzeb” [Zelek 2008, s. 188].

Wykorzystywanie strategii hybrydowych coraz częściej ma miejsce na rynkach bogatych w doświadczenie oraz tych, na których wymagania klientów są bardzo wysokie. Technologia produktu, dbałość o jakość to na współczesnych, globalizujących rynkach zbyt mało, aby uzyskać zadowolenie nabywców.

Klienci oczekują również dobrej, atrakcyjnej ceny i czasem spełnienia specyficznych potrzeb [Zelek 2008, s. 190].

Przeszkodą stosowania strategii zintegrowanej są bardzo wysokie koszty nakładów w zakresie wszystkich obszarów funkcjonowania firmy.

Priorytetem przedsiębiorstwa powinno stać się przede wszystkim inwestowanie w badania i rozwój, utrzymywanie potencjału produkcyjnego na odpowiednim poziomie, przy jednoczesnej rozbudowie marketingu i dystrybucji. Istotną rzeczą jest budowanie marki oraz zaspokajanie potrzeb wymagających klientów. Powyższa sytuacja jest swoistym sprawdzianem doskonałości zarządzania w obszarach finansowych, marketingu oraz kierowania zespołem i zarządzania, jakością.

Nie dla wszystkich dostępne będzie realizowanie strategii zintegrowanej w obszarze całego rynku, zostaje ono zarezerwowane praktycznie tylko dla dużych międzynarodowych korporacji, posiadających odpowiedni zasób kapitałowy i bardzo duże doświadczenie.

Dla tych, którzy nie zdecydowali się na strategię hybrydową pozostaje budowa jednej z przewag, bądź ograniczenie swojego działania do niszy rynkowej [Romanowska 2009, s. 221].

Pozostałym przedsiębiorstwom pozostaje zdecydować się na budowę jednej z przewag lub ograniczyć swoje działanie do niszy. W niszy rynkowej, przy małej lub żadnej konkurencji, łatwo znaleźć czynniki wyróżniające ofertę, a niskie koszty można osiągnąć bez rozbudowy potencjału i masowej sprzedaży.

Podczas przechodzenia ze strategii zróżnicowania do strategii zintegrowanej, wystąpić może sytuacja, że klienci taką zmianę potraktują, jako popsucie się marki i spadek jakości, a co za tym idzie, również wizerunku firmy. Podobna sytuacja może nastąpić, kiedy lider kosztowy podniesienie nieznacznie ceny, grozi mu utrata klientów, poszukujących niedrogich towarów [Romanowska 2009, s. 221].

4. Przykłady strategii hybrydowych w praktyce

Chcąc ustrzec się przed taką sytuacją firmy często wprowadzają nową i tańszą ofertę pod nową marką. Z rynku polskiego, doskonałym przykładem może być strategia firmy PKN **Orlen**, rozbudowy tanich sieci stacji paliw „*Bliska*”, pod nazwą, której nie ma bezpośrednich skojarzeń z koncernem [Zelek 2008, s. 190].

Z analizowanych przykładów przedsiębiorstw międzynarodowych wynika, że stosowanie strategii hybrydowych to droga do sukcesu.

Doskonałym przykładem będzie firma kosmetyczna **Procter & Gamble**. Od połowy lat 90. XX wieku dbała przede wszystkim, o jakość swoich produktów. Zmuszona przez konkurencję, zmieniła strategię i obniżyła cenę na wyroby. Za sprawą szybkiej globalizacji produkcji, przeprowadzona restrukturyzacja i obniżka kosztów, nie przeszkodziły utrzymać pozycji lidera jakościowego. [Romanowska, 2009, s. 287].

Podobnie interesującym przykładem firmy propagującej wprowadzenie do strategii zintegrowanej poprzez niskie koszty jest koncern Fiata. Przez wiele lat, stosując wysokie ceny, nie będące odzwierciedleniem wysokiej jakości, królowała na rynku włoskim. W chwili, kiedy rynek włoski otworzył się na samochody zagraniczne, udział firmy na rynku krajowym spadł z 60% w okresie lat dziewięćdziesiątych XX wieku do 20% w obecnym czasie. W chwili obecnej udział znaczącego niegdyś koncernu jest marginalny.

Fiat jednakże od połowy bieżącej dekady czyni znaczące wysiłki w celu podniesienia jakości produkowanych samochodów. Niestety zła opinia, której niegdyś doświadczyła firma, nie pozwala klientom docenić jej wysiłków.

W roku 2007, Prezes firmy Marchionie, dokonał „rewolucji kulturalnej” w firmie. Skierował działalność na strategię hybrydową. Jego polityka przejawiała się w ograniczaniu kosztów, przy jednoczesnym unowocześnieniu zakładów samochodowych. Rozpoczął projektowanie nowych modeli [Romanowska 2009, s. 222].

Przejścia ze strategii dyferencjacji na strategię zintegrowaną doświadczyła również firma **Apple**, dotychczas znana z nowoczesnych, kultowych, ale bardzo drogich komputerów. Ta cecha negatywnie odbijała się na skali sprzedaży. Założyciel firmy Steve Jobs, wdrożył strategię skoncentrowanego różnicowania, ale w zupełnie nowy, innowacyjny sposób. Zamiast redukować koszty i restrukturyzować firmę, postanowił za pomocą programów funkcjonalnych wzmacniać najstarsze silne jej strony, czyli badania i rozwój oraz marketing. iMac stosunkowo szybko stał się przebojem na rynku, pozwalając **Apple** wzmocnić swoją pozycję w niszy rynkowej, zwłaszcza na tle toczących się wojen cenowych, wykańczających producentów pecetów.

Szybko odniósł sukces rynkowy. Z rozmachem wszedł na rynek notebook, kolejny nowy produkt Apple. I wreszcie słynny iPod, osobisty odtwarzacz muzyki MP3. To dzięki niemu Apple opanowało w 60% rynek odtwarzaczy.

Recepta na sukces? Piękne wzornictwo, masowa dystrybucja, szybkie wprowadzenie na rynek nowych wersji produktów [Obłój 2007, s. 447].

Idealnym przykładem stosowania strategii zintegrowanej (hybrydowej) w praktyce jest firma **McDonald's**. Zgodnie z deklaracjami McDonald'sa, sieć kładzie szczególny nacisk na jakość procesu przyrządzania i serwowania posiłków, z zachowaniem konkurencyjnej ceny dań. Oznacza to hybrydowe połączenie cech lidera cenowego z cechami stratega dyferencjacji. Dodatkowo McDonald's kieruje swoją ofertę do ludzi stosunkowo młodych oraz rodzin z małymi dziećmi, co sugeruje element strategii koncentracji [Zelek 2009, s. 188].

Przedsiębiorstw, które realizują strategię różnicowania i niskich kosztów jest wiele. Dobrym przykładem może być szwedzka firma meblarska Ikea, która zdobyła znaczące miejsce na wymagającym niemieckim rynku, dzięki strategii przewagi kosztowej nad innymi przedsiębiorstwami niemieckimi. Ikea uzyskała konkurencyjny poziom swoich kosztów przez realizację nowatorskiej koncepcji sprzedaży i produkcji mebli zakładającej przerzucenie części kosztów na klienta. Proste meble produkowane w długich seriach wyjeżdżały z fabryki niezmonto-

wane, w płaskich, prostych opakowaniach. Sprzedaż mebli zlokalizowano w magazynach z dobrym dojazdem i dużymi parkingami, położonymi na obrzeżach miast. Klienci dokonywali odbioru mebli samodzielnie i również je samodzielnie montowali. W zamian za zminimalizowany zakres usług, klient otrzymywał produkt dobrej jakości, znacząco tańszy od mebli z renomowanych firm meblarskich. Obecnie **Ikea** jest przedsiębiorstwem w sporej mierze zglobalizowanym. Wzmocniła swoją pozycję przewagą nietuzinkowego, charakterystycznego wzornictwa, ofertą adresowaną przede wszystkim do młodzieży i młodych małżeństw [Zelek 2008, s. 190].

Jak wynika z obserwacji współczesnych rynków, strategie zintegrowane w perspektywie kilku najbliższych lat będą coraz częściej eksploatowane w praktyce biznesu.

5. Podsumowanie

Strategia ma podstawowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa. Jest konsekwencją istotnych decyzji, które podejmuje kadra kierownicza firmy. Decyzje te mogą doprowadzić do sukcesu lub porażki. Działania strategiczne kształtują charakter konkurencyjny przedsiębiorstwa, jego kolektywne zrozumienie zmieniającego się otoczenia i wydobycia maksymalnych możliwości firmy w przyszłości.

Strategia powinna się koncentrować na tworzeniu nowych wartości w firmie, należy pamiętać, że jedyną stałą jest ciągła zmienność, a twórcy potencjał i wrażliwość na nowe wpływy, powinny oznaczać możliwość wprowadzania zmian w każdym momencie. Przedsiębiorstwa podejmujące walkę o przetrwanie czy rozwój doskonale zdają sobie sprawę z wyzwań stawianych zarówno ze strony rynku, jak i konkurentów. Wymogi te, coraz częściej stawiają firmy przed koniecznością szybkiej reakcji dopasowania strategii oraz ich łączenia, co powoduje ewolucję i nowe formy instrumentów konkurowania, czyli strategii.

Bibliografia

1. **Galata S.:** (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa.
2. **Gierszewska G.:** (2003), *Strategie przedsiębiorstwa w dobie globalizacji*, WSHiP, Warszawa.
3. **Gierszewska G.:** (2000), *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa.
4. **Koźmiński A.:** (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE Warszawa.
5. **Mastyk-Musiał E.:** (2006), *Praktyka organizacji w ruchu*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
6. **Oblój K.:** (2007), *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. **Pierścionek Z.** (1996), *Strategie rozwoju firmy* PWN, Warszawa.
7. **Porter M.E.:** (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
8. **Porter M.E.:** (2006), *Przewaga konkurencyjna* Wydawnictwo HELION, Gliwice.

9. **Porter M.E.:** (2006), *Strategia konkurencji* Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
10. **Romanowska M.:** (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa.
11. Stretagor (1999), *Zarządzanie firma*, PWE, Warszawa.
12. **Sudoł S.:** (2006), *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa.
13. **Zelek A.:** (2009), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin.

18 MODEL BIZNESOWY A RELACJE WSPÓLDZIAŁANIA Z PODMIOTAMI W OTOCZENIU

Wiesław Danielak, Dariusz Lesicki

Zakład Zarządzania Strategicznego i Marketingu, Uniwersytet Zielonogórski

1. Wprowadzenie

Problematyka modeli biznesowych wzbudza zainteresowanie zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki, za sprawą zmian mających miejsce w otoczeniu. Pojawiające się pytania dotyczą nie tylko wyboru modelu biznesu, ale również doskonalenia już istniejącego w kontekście możliwości kreowania wartości, uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, rozwoju e-biznesu, jak również form współdziałania i kształtowania relacji międzyorganizacyjnych.

Obecna rzeczywistość charakteryzuje się złożonością i różnorodnością czynników mających wpływ na relacje współdziałania. Relacje te pozostają w ścisłym związku z modelem biznesu, którego elementami są ludzie (pracownicy, właściciele, kadra kierownicza, dostawcy, klienci) oraz struktury, procesy i relacje, jakie kształtuje przedsiębiorstwo z podmiotami w otoczeniu.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty modelu biznesowego przedsiębiorstwa w kontekście jego oddziaływania na kształtowanie współdziałania z podmiotami w otoczeniu.

2. Istota modelu biznesowego przedsiębiorstwa

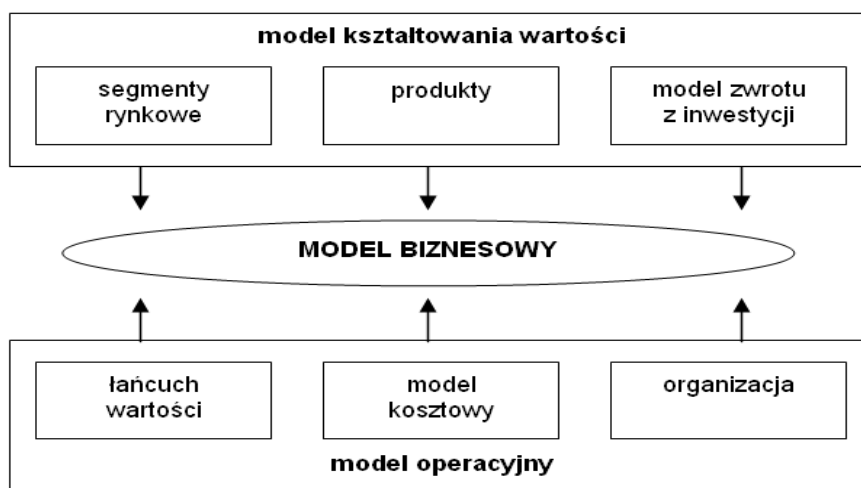
Zarówno w teorii, jak i w praktyce, istnieje szereg definicji ukazujących istotę modelu biznesowego przedsiębiorstwa.

Z badań K. Wikströma i innych [Wikström 2010, s. 835] wynika, że modele biznesowe są najczęściej traktowane przez kierownictwo jako sposób organizowania działalności firmy, agregacji możliwości i integracji działań biznesowych z partnerami zewnętrznymi. Wiąże się z tym umiejętność nawiązywania relacji w otoczeniu społecznym, dbałość o właściwą komunikację i jasny przekaz, dotyczący wizji, misji i strategii wewnątrz organizacji, tak by nastąpiło sprzężenie celów i działań na wszystkich jej poziomach” [Miziołek 2010, s. 109].

Według T. Gołębiowskiego i innych [Gołębiowski 2008, s. 57] model biznesu to zestaw elementów i relacji między nimi, przedstawiających logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa, służących tworzeniu wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości. W ten sposób koncepcja modelu biznesowego wskazuje, że jest to narzędzie pozwalające wykorzystać wewnętrzny potencjał na rzecz odpowiadania na potrzeby otoczenia. Modele biznesowe pozwalają opisać, w jaki sposób zasoby są łączone i przekształcane w celu generowania wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron [Magretta 2002, s. 86-92, za: Wikström i in. 2010, s. 834].

Zdaniem J. Galbraitha model biznesowy „wyraża wewnętrzną logikę prowadzenia biznesu i obejmuje sposób rozumienia podstawowych wartości biznesowych, docelowe segmenty rynkowe, kanały dystrybucji, strukturę kosztową i model zwrotu z przedsięwzięcia [Kotes, Galbraith 2007, s. 6, za: Bełz 2011, s. 16].

Według Boston Consulting Group model biznesowy to dwuelementowy układ, obejmujący model wartości i model operacyjny wraz ze składowymi, które zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Schemat struktury i składowych modelu biznesowego

Źródło: [Lindgardt i in. 2009, s. 2, za: G. Bełz 2011, s. 16].

Zazwyczaj istota modelu biznesowego odnosi się do specyficznego dla danego przedsiębiorstwa sposobu tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy [Burdulak, 2009]. Oznacza to potrzebę koncentracji na wewnętrznych procesach (produkcji lub usługach, zaopatrzeniu, administracyjnych procesach,

przepływach zasobów, zarządzaniu wiedzą i logistyką), które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzyć wartość [Morris i in. 2005, za: Wikström i in. 2010, s. 834]. Przy czym „wartości i cele wynikają z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, jak również w pewnym stopniu jej interesariuszy. Wartości organizacyjne są to cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu” [Skalik, Bełz 2007, s. 23]. Przy czym jak słusznie zauważa M. Jabłoński [Jabłoński 2012, s. 15] „menedżerowie mogą osiągnąć lepsze wyniki w zakresie budowy wartości, jeśli zbudują sprzyjającą temu celowi konfigurację zasobów, działań i decyzji, wynikającą wprost z logiki generowania dochodu i akceptowanej przez rynek atrakcyjnej propozycji wartości dla klienta”. W tym kontekście osiągnięcie wysokiego poziomu wskaźnika zadowolonych klientów odpowiada dążeniom danego przedsiębiorstwa.

W skład komponentów pozwalających budować modele biznesowe w ujęciu J.M.V. Marti [Marti 2001, s. 154-155] wchodzi:

- produkty/usługi,
- architektura działań podstawowych i pomocniczych (outsourcing),
- sojusze: strategiczne, sieci franchisingowe, umowy o współpracy,
- przewaga konkurencyjna,
- badania, rozwój i innowacje,
- podstawowe kompetencje,
- kultura: sukces wsparty na wzorach kulturowych,
- kierowanie i profesjonalne przywództwo.

Wyszczególnione komponenty tworzące model biznesowy stanowią zarazem kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Przy czym umiejętność dostrzeżenia potencjału, wynikającego z interfejsów pomiędzy różnymi komponentami modelu biznesu pozwala odkryć nowe potencjały konkurowania [Jabłoński 2012, s. 15].

Model biznesowy firmy może być źródłem przewagi konkurencyjnej [Wikström i in. 2010, s. 834], jednak jej uzyskanie zależy nie tylko od wewnętrznych możliwości i zasobów przedsiębiorstwa, ale także od relacji współdziałania z innymi podmiotami. Modele biznesowe powinny być odpowiednio dostosowane do konkretnych strategii, struktur, kultury i przywództwa organizacyjnego. Dlatego K. Obłój [Obłój 2002, s. 98] model biznesu definiuje „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”. Zauważalne jest również tworzenie innowacyjnych modeli biznesowych, jako regulatora odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa. W grupie nowych modeli biznesowych J. Macias [Macias 2012, s. 14] wyodrębnia między innymi: kreowanie wartości w sieciach rynkowych, budowanie sieci strategicznych między przedsiębiorstwami, jak również zewnętrznej współpracy, partnerstwie i współuczestnictwie, wspólnej wartości i technologiach licencyjnych. Przykładem współpracy w ramach sieci międzynarodowych mogą być modele biznesowe funkcjonujące w oparciu o umowy

franchisingu, gdzie franchisobiorca zachowując swoją niezależność korzysta z już istniejących rozwiązań franchisodawcy w postaci renomy, łatwo rozpoznawalnego na rynku znaku firmowego, utrwalonej tożsamości, określonej oferty produktów, rozwiązań organizacyjnych, procedur wypracowanych w ramach danej sieci czy know-how. Często tego typu współdziałanie sprzyja wspólnym wysiłkom na rzecz doskonalenia oferty produktów i usług, rozszerzania jej o innowacyjne rozwiązania, czy pozyskiwania nowej wiedzy i kompetencji. Wszystko to dzieje się przy udziale przedsiębiorstwa i współpracujących z nim podmiotów, wymaga szeregu decyzji w obszarze wartości, zasad i reguł działania w celu odpowiadania na potrzeby otoczenia i budowania relacji opartych na trwałych formach współdziałania w perspektywie długoterminowej.

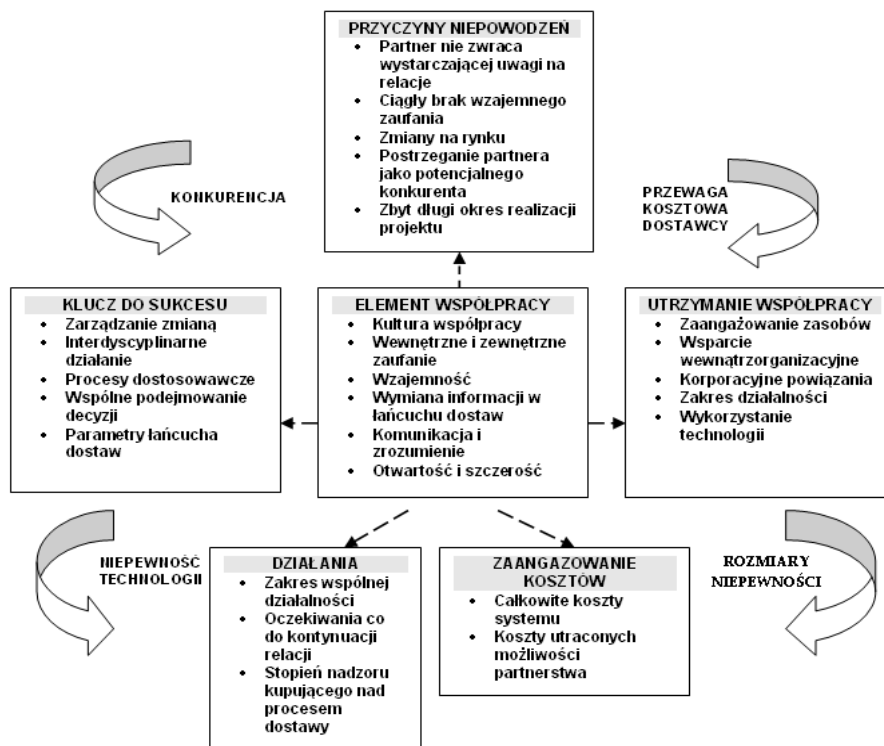
Zdaniem S. Nenonena i K. Storbackiej [Nenonen, Storbacka 2010, s. 45], pomimo istnienia wielu definicji modeli biznesu, można wskazać na pewne ich podobieństwa. Część związana jest z kategoriami ekonomicznymi (przychód, dochód), możliwościami generowania zysku. Inne odnoszą się do zewnętrznych interesariuszy czy relacji partnerskich. Również znaczna ich część odwołuje się zasobów i możliwości firmy. Jednak większość definicji skupia się na tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa, klienta i dostawcy wskazując na sposób, w jaki przedsiębiorstwo dysponując daną technologią, zasobami i możliwościami może skonfigurować strukturę organizacji i relacje z podmiotami zewnętrznymi, by sprzyjały one wymianie produktów i informacji.

2.1. Relacje współdziałania z podmiotami w otoczeniu

„Relacje między przedsiębiorstwem a zewnętrznymi podmiotami stanowią ważny obszar badań w naukach o zarządzaniu” [Mitręga 2012, s. 7]. Zwłaszcza relacje współdziałania odgrywają istotną rolę w uzyskiwaniu wartości przez zaangażowane podmioty. „Z perspektywy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami (dostawcy, odbiorcy, konsumenci, kooperanci) szczególnie istotne jest to, że w nich tkwią ukryte predyspozycje do budowania określonego rodzaju relacji” [Piwoni-Krzeszowska 2012, s. 3]. Z uwagi na to, iż relacje stanowią najważniejszy element współdziałania gospodarczego, dlatego w praktyce przedsiębiorstwa z racji prowadzonej działalności nawiązują różnego rodzaju relacje. Mogą mieć one charakter długoterminowy (kooperacja, partnerstwo), ale także postać relacji sporadycznych czy przypadkowych. Przy czym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywają relacje oparte na wartościowych i trwałych formach współdziałania. Istota współdziałania obejmująca współpracę, dotyczy powtarzalnych transakcji kupna-sprzedaży towarów między kooperantami, ale także świadczenia usług na rzecz innych przedsiębiorstw [Połomska-Jasienowska 2010, s. 281]. Przy czym wraz z rozwojem współpracy przyjmuje ona postać wymiany relacyjnej.

W odniesieniu do trwałych relacji postawy i oczekiwania zaangażowanych stron odnośnie uzyskiwanych korzyści z reguły są wyższe niż przypadku relacji przypadkowych, krótkookresowych czy tymczasowych. Zazwyczaj przyjmuje

się, że im starsze relacje, tym większe prawdopodobieństwo, że strony zdołały przetwać okres dostosowań oraz wypracować zasady współpracy i wejść w fazę stabilizacji. „Partnerzy czasami nawet są w stanie nie tylko zaakceptować krótkookresową asymetrię wymiany”, ale także są „w stanie zrezygnować z części pożądaných przez siebie korzyści uzyskiwanych z relacji, jeśli jest to niezbędne do dalszego kontynuowania związku” [Piwoni-Krzeszowska 2012, s. 4].



Rys. 2. Komponenty wymiany relacyjnej pomiędzy nabywcą a dostawcą

Źródło: [J. Thakkar, A. Kanda, S.D. Deshmukh, 2008, s. 95].

W praktyce na proces współdziałania pomiędzy nabywcą a dostawcą wpływ ma wiele czynników, do których zdaniem J. Thakkara, A. Kanda, S.D. Deshmukha [Thakkar, Kanda, Deshmukha 2008, s. 95] należą czynniki: warunkujące współpracę (kultura, zaufanie, wzajemność, komunikacja, wymiana informacji), utrzymujące współpracę (zaangażowanie, wsparcie), sprzyjające osiągnięciu sukcesu (zarządzanie zmianą, interdyscyplinarne działanie, procesy dostosowawcze), odnoszące się do środków działania, ponoszonych kosztów, jak również mogących wystąpić niepowodzeń, wynikających z zachowań partnera czy zmian na rynku. Wskazane czynniki zaprezentowano na rysunku 2.

Wielu badaczy wskazuje na kluczowe zmienne procesu współdziałania, a mianowicie zaufanie i zaangażowanie oraz umiejętność współpracy w sytuacjach konfliktowych. Wraz ze wzrostem zaufania wzmocnieniu powinno ulegać

zaangażowanie stron w relacje. Mechanizm koordynacji relacji współdziałania musi uwzględniać także kompetencje, doświadczenie, wiarygodność, uczciwość i otwartość stron wymiany. Także możliwość dostępu do zasobów (w tym wiedzy i informacji) oraz zobowiązania i oczekiwania. Zaufanie i wymiana informacji to niewątpliwie nieodłączne elementy relacji. A dbanie o dobrą atmosferę współpracy sprzyjać powinno wspólnemu podejmowaniu decyzji. Częsta wymiana informacji umożliwia stronom nie tylko przewidywanie przyszłych interakcji, ale pozwala również zrozumieć wzajemne cele, oczekiwania i ograniczenia, może sprzyjać poczuciu bliskości i stabilności w związku. Na bazie relacji można oddziaływać na wzrost przedsiębiorstw poprzez modele wzrostu, umożliwiające dostęp do: zewnętrznych zasobów, wiedzy, innowacji, wartości, jak również poszerzania granic organizacji [por. Stańczyk-Hugiet 2011, s. 255].

W praktyce wymianie relacyjnej towarzyszy wiele zmiennych, z których część ma bardziej wymierny charakter, a część jest trudno mierzalna. Współdziałające podmioty identyfikują zmienne i podejmują decyzje związane nie tylko z inicjowaniem, utrzymaniem, rozwojem, ale także z zakończeniem relacji. Zaangażowane strony dostrzegające wspólne korzyści zazwyczaj podejmują wysiłki na rzecz budowania trwałych relacji oraz wykazują starania na rzecz kontynuacji relacji. Podstawą tworzenia długoterminowych relacji są wspólne cele, metody ich realizacji oraz umiejętność rozwiązywania problemów.

Na osłabienie relacji wpływ wywierają niekorzystne zdarzenia, w tym słabnące możliwości partnerów, ich oportunistyczne postawy, jak również utrata do nich zaufania i wiarygodności. Postrzeganie partnera jako konkurenta może być również przyczyną niepowodzeń. W przypadku niskiego stopnia zaangażowania stron relacje mogą w dalszym ciągu istnieć ze względu na trwające umowy formalno-prawne, które nie pozwalają na zakończenie związku przed terminem na jaki zostały zawarte. Także negatywne oddziaływania czynników zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, a które decydują o jego istnieniu, mogą uruchamiać proces zakończenia relacji. Jednak cena oddziaływań, zarówno czynników zewnętrznych jak i wewnętrznych na kształtowanie relacji w ramach współdziałania w warunkach dynamicznego rynku, z reguły bywa dość skomplikowana, gdyż źródła zagrożeń mogą występować w każdym otoczeniu.

3. Podsumowanie

Podsumowując zaprezentowaną problematykę należy wskazać na aktualność zagadnień związanych z modelem biznesu i umiejętnością budowania wartościowych i trwałych relacji współdziałania z podmiotami w otoczeniu.

Wzrost zainteresowania problematyką modeli biznesowych w warunkach zmian otoczenia następuje z uwagi na ich kluczową rolę w tworzeniu wartości dla samego przedsiębiorstwa, jak powiązanych z nim podmiotów, wzrostu natężenia konkurencji i możliwości kreowania przewag konkurencyjnych czy

oddziaływań innowacji i technologii informacyjnych na kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych. Każde przedsiębiorstwo jako odrębny podmiot gospodarczy kształtuje swój własny model biznesu, wykorzystując do tego zasoby materialne i niematerialne, po to by w ramach różnych form współpracy z podmiotami w otoczeniu tworzyć wartość. To, co stanowi podstawę do rozpoczęcia współpracy, to nie tylko ocena korzyści, ale również i ryzyka związanego ze współdziałaniem. Motywem współdziałania może być chęć rozłożenia ryzyka. Nie wszystkie relacje międzyorganizacyjne są jednakowo ważne. Za ważne uznaje się te relacje, które są decydujące dla istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa oraz sprzyjają uzyskiwaniu spodziewanych efektów [por. Krupski 2007, s. 188]. Jednak dynamiczny charakter relacji międzyorganizacyjnych może powodować pewne utrudnienia, związane z ich monitorowaniem oraz wymusza również konieczność ciągłego dokonywania zmian w różnych sferach funkcjonowania organizacji [Stańczyk-Hugiet 2011, s. 248]. Z uwagi na to, iż relacje zazwyczaj budowane są na przestrzeni dłuższego okresu czasu, dlatego kategoria czasu odgrywa istotną rolę. Czas jest niezbędny do utrzymania i kontynuowania współpracy. A podejmowane działania zazwyczaj bywają czasochłonne i wymagają zaangażowania, aktywnej współpracy i umiejętności wspólnego rozwiązywania problemów. Można przyjąć stwierdzenie, że przedsiębiorstwo, które chce istnieć i rozwijać się w zmiennym otoczeniu powinno podejmować działania ukierunkowane na ciągłe doskonalenie swojego modelu biznesu i tworzących go komponentów. A w kontekście współdziałania gospodarczego niejako dotyczy to wszystkich zaangażowanych stron, które wykorzystując wiedzę, doświadczenie i zdolności relacyjne mogą uzyskać przewagę konkurencyjną. Ponadto odpowiednio skonfigurowany model biznesowy może być regulatorem odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. **Bełz G.:** (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
2. **Brdulak H.:** (2009), *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, http://www.mfk.org.pl/uploads/kobieta_i_biznes/kib_1-4_2009_srodek.pdf.
3. **Jabłoński M.:** (2012), *Badania geometrii modelu biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
4. **Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M.:** (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
5. **Krupski R.:** (2007), *Morfologia strategii zasobowych. Egzemplifikacje*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
6. **Macias J.** (2012), *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
7. **Marti J.M.V.:** (2001), *ICBS – intellectual capital benchmarking system*, “Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 2.
8. **Mitręga M.:** (2012), *“Tajny agent” jako technika monitorowania relacji biznesowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.

9. **Miziołek K.:** (2010), *Kwalitatywne oceny naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa – wybrane zagadnienia*, Zeszyt Naukowy nr 100, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
10. **Morris M., Schindehutte M., Allen J.:** (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, "Journal of Business Research", No. 6.
11. **Nenonen S., Storbacka K.:** (2010), *Business model design: conceptualizing networked value co-creation*, "International Journal of Quality and Service Sciences", Vol. 2, No. 1.
12. **Obłój K.:** (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
13. **Piwoni-Krzyszowska E.:** (2012), *Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów*, „Przegląd Organizacji”, nr 8.
14. **Połomska-Jasienowska A.:** (2010), *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, [w:] Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck.
15. **Skalik J., Belz G.:** (2007), *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] Skalik J., (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
16. **Stańczyk-Hugiet E.:** (2011), *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstw*, [w:] Skalik J., (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. **Thakkar J., Kanda A., Deshmukh S.D.:** (2008), *Evaluation of buyer-supplier relationships using an integrated mathematical approach of interpretive structural modeling (ISM) and graph theoretic matrix. The case study of Indian automotive SMEs*, "Journal of Manufacturing Technology Management", Vol. 19, No. 1.
18. **Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J.:** (2010), *Business models in project business*, "International Journal of Project Management", Vol. 28, No. 8.

19

SIECI DOSTAW A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO W ZACHODNIEJ POLSCE W LATACH 2009-2012

Piotr Dzikowski

Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Zielonogórski

1. Wprowadzenie

W strategii Europa 2020 podkreśla się rolę sieci przedsiębiorstw funkcjonujących w obrębie całej Unii Europejskiej jako podstawowego instrumentu wzmacniania przewagi konkurencyjnej europejskiego biznesu, szczególnie sektora produkcji i MŚP pozwalającego konkurować na rynku globalnym [Europa 2020, s. 16]. Innowacja w tak rozumianym kontekście jest postrzegana jako wspólny rezultat badań (innowacja technologiczna), interakcji między firmą i innymi uczestnikami rynku oraz procesu uczenia się (kumulacja wiedzy, dostępna w coraz większym stopniu i w coraz krótszym czasie dzięki technologiom informatyczno-telekomunikacyjnym) [Rogut 2007, s. 7]. Prowadzenie efektywnej działalności innowacyjnej na poziomie przedsiębiorstwa wymaga skutecznej współpracy z jego interesariuszami tzn. osobami lub innymi organizacjami, które uczestniczą w tworzeniu danego projektu lub biorą czynny udział w jego realizacji albo są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze wywierają wpływ na daną organizację [Stoner 1999]. Niewiele firm jest w stanie prowadzić swoją działalność innowacyjną w izolacji, a otoczenie przedsiębiorstw odgrywa kluczową rolę w uwalnianiu potencjału i rozwoju przedsiębiorstw oraz poprawie regionalnej konkurencyjności [Porter 1990]. Tym samym działalność gospodarcza staje się częścią zintegrowanego systemu (sieci) współdziałających organizacji (firm, jednostek badawczo-rozwojowych, instytucji otoczenia biznesu, włącznie z władzami publicznymi, odbiorców finalnych). Istotą działania takich sieci są związki zachodzące między poszczególnymi uczestnikami tworzącymi sieć powiązań, w których bliskość technologiczna może być traktowana jako konieczny, lecz niewystarczający warunek egzystencji terytorialnie zorientowanego systemu innowacji [Fischer 2001, s. 210]. Każdego z uczestników charakteryzują specyficzne procesy uczenia się, kompetencje, przekonania, struktura organizacyjna i zachowania. Wszyscy uczestnicy systemu oddziałują na siebie poprzez system interakcji, komunikacji,

współpracy, wymiany, konkurencji i układów, i są połączeni szeregiem relacji o rynkowym i pozarynkowym charakterze. Powiązania mogą mieć charakter interakcji pionowych i poziomych, w których efekcie pojawia się wzajemny przepływ wiedzy i ożywia się proces uczenia się prowadzący do powstania innowacji oraz jej późniejszej komercjalizacji [Rogut 2007, s. 17]. Z uwagi na fakt, że interakcje odbywają się na małą skalę, są nieprzewidywalne i wymagają bezpośredniego kontaktu proces powstawania sieci koncentruje się na ścisłym zbliżeniu zaangażowanych partnerów [Świadek, Depczyńska 2011, s. 334]. Zachodzący przy tej okazji proces uczenia nie zawsze jest ułatwiony dzięki bliskości przestrzennej, która wpływa na intensyfikację kolaboracji między firmami i innymi instytucjami [Edquist i inni 2001]. Natomiast baza wiedzy charakterystyczna dla każdego przemysłu determinuje rodzaj i charakter związków i sieci charakterystycznych dla każdego sektorowego systemu innowacji. Uwzględniając stopień złożoności opisywanych zagadnień skupiono się na dwóch uwarunkowaniach opisywanych interakcji: odległości i relacji z konkurentami, dostawcami i odbiorcami ograniczonych do sektora producentów artykułów spożywczych i napojów. Celem pracy jest określenie wpływu odległości i typu relacji z konkurentem, dostawcą i odbiorcą na rodzaj podejmowanej działalności innowacyjnej przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze i napoje w zachodniej Polsce w latach 2009-2012. W pracy założono, że bliskie kontakty z konkurentem, dostawcą i odbiorcą funkcjonującym w niewielkiej odległości (lokalnie lub w regionie) sprzyjają podejmowaniu działalności innowacyjnej wśród producentów artykułów spożywczych i napojów w zachodniej Polsce. Analizę przeprowadzono w oparciu o dane zebrane w latach 2009-2012 w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego z Wielkopolski, Dolnego Śląska, Lubuskiego i Zachodniopomorskiego. Zaprezentowane efekty badania stanowią niewielką część wyników uzyskanych w analizach prowadzonych nad uwarunkowaniami innowacyjności w regionach zachodniej Polski.

2. Próba badawcza i metodyka badania

Prezentowany zakres badania dotyczy innowacji w przedsiębiorstwach należących do działu artykuły spożywcze i napoje¹, traktuje o innowacjach na poziomie firmy i uwzględnia dyfuzję do poziomu „nowość dla firmy”. Badanie przeprowadzono w oparciu o ankietę wysłaną emailem a następnie przeprowadzony był wywiad telefoniczny z właścicielem bądź menadżerem danego przedsiębiorstwa. Struktura badanych przedsiębiorstw odzwierciedla dane GUSu. Dane były zbierane w okresie od 2009 do 2012. Otrzymany zbiór zawiera 442 przedsiębiorstw, w tym 127 mikro (28,73%), 201 małych (45,48%), 90 średnich (20,36%) i 24 dużych (5,43%) przedsiębiorstw funkcjonujących: w Wielkopolsce, na Dolnym Śląsku, w Lubuskim i Zachodniopomorskim i jest podzbiorem

¹ Dział artykuły spożywcze i napoje, klasyfikowany jest według OECD pod względem poziomu techniki oraz intensywności B+R do najniższego poziomu [GUS 2006, s. 224-225].

szerszego badania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych prowadzonego w tych regionach. Ze względu na charakter własności dominują przedsiębiorstwa krajowe 393 szt. (88,91%), przedsiębiorstwa zagraniczne to 22 firmy (4,98%), a kapitał mieszany reprezentuje 27 przedsiębiorstw (6,11%). Tabela 1 pokazuje strukturę badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość i pochodzenie kapitału.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia i pochodzenia kapitału

Charakter własności przedsiębiorstwa	Wielkość przedsiębiorstwa				Razem
	Mikro (1-9)	Małe (10-49)	Średnie (50-249)	Duże (>249)	
Krajowe	127	193	64	9	393
Zagraniczne	0	2	9	11	22
Mieszane	0	6	17	4	27
Razem	127	201	90	24	442

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Część metodyczna analiz wykorzystuje modelowanie probitowe dzięki, któremu można określić szansę zajścia różnorodnych zachowań innowacyjnych w zależności od wybranych zmiennych niezależnych [Świadek 2008, s. 119-132]. Założenia dla tych modeli są następujące: dane pochodzą z próby losowej, Y może przyjmować tylko dwie wartości: 0 lub 1, kolejne wartości Y są statystycznie niezależne od siebie, prawdopodobieństwo, że $Y=1$ zdefiniowane jest przez NCD (rozkład normalny) dla modelu probit lub LCD (rozkład logistyczny) dla modelu logit, nie występuje idealna zależność liniowa pomiędzy zmiennymi X_i (założenie o braku współliniowości zmiennych niezależnych) [Lipiec-Zajchowska 2003, s. 129-30]. Szacowanie parametrów dokonuje się za pomocą metody największej wiarygodności (MNW). Zgodnie z jej zasadami, poszukuje się wektora parametrów, który gwarantuje największe prawdopodobieństwo otrzymania wartości zaobserwowanych w próbie [Welfe 1998, s. 73-6]. Zastosowanie MNW wymaga sformułowania funkcji wiarygodności i znalezienia jej ekstremum. W procedurze estymacji nieliniowej wykorzystano algorytm quasi-Newtona w celu odnalezienia minimum funkcji straty. Umożliwia to uzyskanie najlepszych estymatorów przy danej funkcji straty [Stanisz 2007, s. 190-1]. Maksymalizacji funkcji wiarygodności dla modelu probitowego dokonuje się za pomocą technik używanych przy estymacji nieliniowej [Maddala 2006, s. 373]. Wszystkie obliczenia wykonano w pakiecie Statistica. Ze względu na fakt, że zmienne zależne (działania innowacyjne) jak i zmienne niezależne (odległość i typ kontaktu) mają postać binarną szukane relacje przyjmują postać równań liniowych. Dla każdego modelu obliczono prawdopodobieństwo P_1 wystąpienia

Tabela 2 (cd.)

b) maszyny i urządzenia techniczne			-0,29x+0,48					
			0,58	0,68				
c) oprogramowanie komputerowe	-0,29x+0,16				+0,52x-0,05			
	0,45	0,56			0,68	0,48		
Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym):								
c) systemy wspierające	-0,45x-0,66		+0,37x-1,02					
	0,13	0,26	0,26	0,16				
Współpraca z krajowymi JBR	-0,65x-1,75							
	0,01	0,04						

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla lokalnego i regionalnego dostawcy nie znaleziono żadnych modeli istotnych statystycznie. Krajowy charakter dostawcy zmniejsza aktywność innowacyjną badanych przedsiębiorstw w obszarze implementacji nowych procesów technologicznych w tym systemów okołoprodukcyjnych (prawdopodobieństwo 0,18) oraz w zakresie współpracy z odbiorcami (prawdopodobieństwo 0,10). Tylko dostawcy zlokalizowani za granicą jednoznacznie sprzyjają podejmowaniu współpracy ze szkołami wyższymi (prawdopodobieństwo 0,09) i z zagranicznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi (prawdopodobieństwo 0,18). Tabela 3 zawiera zestawienie otrzymanych modeli dla zmiennej niezależnej „odległość od dostawcy”.

Tabela 3. Modele probitowe dla zmiennych zależnych opisujących działalność innowacyjną przemysłu spożywczego i zmiennej niezależnej „odległość od dostawcy”

Rodzaj działalności innowacyjnej	Odległość od dostawcy							
	Dostawca lokalny		Dostawca w regionie		Dostawca w kraju		Dostawca za granicą	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Implementacja nowych procesów technologicznych w tym:								
b) systemy okołoprodukcyjne					-0,44x-0,47			
					0,18	0,32		
Współpraca ze szkołami wyższymi							+1,12x-2,46	
							0,09	0,01
Współpraca z zagranicznymi JBR							+1,29x-2,20	
							0,18	0,01
Współpraca z odbiorcami					-0,40x-0,88			
					0,10	0,19		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Lokalny charakter odbiorców zmniejsza prawdopodobieństwo podejmowania aktywności innowacyjnej w wielu różnych obszarach (8 modeli statystycznie

istotnych). Szczególnie mocno ogranicza inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (prawdopodobieństwo 0,69) w tym maszyny i urządzenia techniczne (0,60) oraz implementacje nowych procesów technologicznych (0,65) w tym metod wytwarzania (0,46). Odbiorcy znajdujący się w regionie, kraju bądź poza jego granicami sprzyjają podejmowaniu wybranych działań innowacyjnych. Posiadanie krajowego albo zagranicznego odbiorcy zwiększa prawdopodobieństwo nakładów na działalność B+R w równym stopniu (prawdopodobieństwo powyżej 0,4). Pozytywny wpływ regionalnego odbiorcy uwidacznia się w kontekście implementacji nowych procesów technologicznych (0,78) w tym systemów okołoprodukcyjnych (0,37) i systemów wspierających (0,27). Odbiorca krajowy mocno wzmacnia proces wprowadzania nowych wyrobów (0,76). Posiadanie odbiorcy zagranicą sprzyja podejmowaniu współpracy innowacyjnej z tymi odbiorcami (0,44). Tabela 4 zawiera zestawienie otrzymanych modeli dla zmiennej niezależnej „odległość od odbiorcy”.

Tabela 4. Modele probitowe dla zmiennych zależnych opisujących działalność innowacyjną przemysłu spożywczego i zmiennej niezależnej „odległość od odbiorcy”

Rodzaj działalności innowacyjnej	Odległość od odbiorcy							
	Odbiorca lokalny		Odbiorca w regionie		Odbiorca w kraju		Odbiorca za granicą	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Nakłady na działalność B+R	-0,48x-0,37				+0,66x-0,75		+0,52x-0,67	
	0,20	0,36			0,47	0,23	0,44	0,25
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe	-0,29x+0,78							
	0,69	0,78						
b) maszyny i urządzenia techniczne	-0,36x+0,60							
	0,60	0,73						
c) oprogramowanie komputerowe	-0,35x+0,21				+0,48x-0,06			
	0,44	0,58			0,66	0,48		
Wprowadzanie nowych wyrobów					+0,46x+0,25			
					0,76	0,60		
Implementacja nowych procesów technologicznych:	-0,41x+0,80		+0,31x+0,47					
	0,65	0,79	0,78	0,68				
a) metody wytwarzania	-0,28x+0,17							
	0,46	0,57						
b) systemy okołoprodukcyjne	-0,27x-0,40		+0,30x-0,63					
	0,25	0,34	0,37	0,26				
c) systemy wspierające	-0,30x-0,72		+0,39x-1,00					
	0,15	0,24	0,27	0,16				
Współpraca z jednostkami PAN					+0,75x-2,42			
					0,05	0,01		
Współpraca z odbiorcami							+0,86x-1,01	
							0,44	0,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Wpływ relacji z konkurentem, dostawcą i odbiorcą na działalność innowacyjną producentów artykułów spożywczych i napojów

W tej części badania uwzględniono cztery typy relacji: brak kontaktów, bliskie kontakty (współpraca), raczej wrogie i „dobrosąsiedzkie” kontakty w kontekście konkurentów, dostawców i odbiorców. Analiza powiązań z podmiotami konkurującymi pokazuje, że powstało 8 modeli statystycznie istotnych. Z modeli tych wynika, że brak kontaktu z konkurencją negatywnie wpływa na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Szczególnie jest to widoczne w przypadku inwestycji w oprogramowanie komputerowe (prawdopodobieństwo 0,45). Współpraca z konkurentami pozytywnie wpływa na działalność innowacyjną w tym na inwestycje w oprogramowanie komputerowe, gdzie prawdopodobieństwo inwestycji wynosi 0,70. W kontekście rezultatów otrzymanych dla „odległości od konkurenta” zawartych w tabeli 2, należy zauważyć, że współpraca z konkurentami nawiązywana była głównie z podmiotami, które funkcjonowały na rynku krajowym. Fakt ten wskazuje na uwarunkowania egzogeniczne sprzyjające pobudzaniu aktywności innowacyjnej (duża odległość – bliskie relacje) odmiennie niż w krajach najbardziej rozwiniętych gospodarczo. Wrogie stosunki z konkurencją obniżają znacząco chęć wprowadzaniem nowych wyrobów (prawdopodobieństwo 0,64). Tabela 5 zawiera zestawienie otrzymanych modeli dla zmiennej niezależnej „typ kontaktu z konkurencją”.

Tabela 5. Modele probitowe dla zmiennych zależnych opisujących działalność innowacyjną przemysłu spożywczego i zmiennej niezależnej „typ kontaktu z konkurencją”

Rodzaj działalności innowacyjnej	Typ kontaktu z konkurencją							
	Brak kontaktu		Współpraca		Raczej wrogie		Dobrosąsiedzkie	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe w tym:								
c)oprogramowanie komputerowe	-0,26x+0,14		+0,58x-0,05					
	0,45	0,56	0,70	0,48				
Wprowadzanie nowych wyrobów					-0,74x+0,35			
					0,64	0,35		
Współpraca z konkurentami	-1,20x-1,43		+1,05x-1,99					
	0,01	0,08	0,17	0,02				
Współpraca ze szkołami wyższymi			+0,85x-2,57					
			0,04	0,01				
Współpraca z zagranicznymi JBR	-0,8x-1,83				+0,83x-2,19			
	0,01	0,03			0,09	0,02		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Bliska współpraca z dostawcami skutkuje wysoką aktywnością innowacyjną w zakresie inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,77) w tym w maszyny i urządzenia (0,69) oraz oprogramowanie komputerowe (0,55). Pozostałe rodzaje relacji wpływają negatywnie na podejmowaną aktywność innowacyjną. Największy negatywny wpływ mają relacje dobrosąsiedzkie na decyzje o inwestowaniu w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,59). Tabela 6 zawiera zestawienie otrzymanych modeli dla zmiennej niezależnej „typ kontaktu z dostawcą”.

Tabela 6. Modele probitowe dla zmiennych zależnych opisujących działalność innowacyjną przemysłu spożywczego i zmiennej niezależnej „typ kontaktu z dostawcą”

Rodzaj działalności innowacyjnej	Typ kontaktu z dostawcą							
	Tylko niezbędne		Współpraca		Raczej wrogie		Dobrosąsiedzkie	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe			$+0,34x+0,39$				$-0,45x+0,67$	
			0,77	0,65			0,59	0,75
b) maszyny i urządzenia techniczne			$+0,30x+0,19$				$-0,48x+0,46$	
			0,69	0,58			0,49	0,68
c) oprogramowanie komputerowe			$+0,31x-0,19$					
			0,55	0,42				
Wprowadzanie nowych wyrobów	$-0,30x+0,37$							
	0,53	0,64						
Implementacja nowych procesów technologicznych:								
b) systemy okołoprodukcyjne			$+0,29x-0,75$				$-0,58x-0,49$	
			0,32	0,22			0,14	0,31
Współpraca z dostawcami	$-0,37x-0,53$							
	0,18	0,30						

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największa liczba modeli statystycznie istotnych występuje w przypadku utrzymywania tylko niezbędnych relacji z odbiorcą (9 modeli). Wszystkie mają negatywny wpływ na aktywność innowacyjną. Ten typ relacji obniża poziom współpracy innowacyjnej ogółem (0,18) jak i z dostawcami (0,12) i odbiorcami (0,04). Przeciwny wpływ ma współpraca z klientami, która bardzo pozytywnie wpływa na decyzje o inwestowaniu w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,76) w tym oprogramowanie (0,40) oraz na podjęcie współpracy innowacyjnej z odbiorcami (0,21). Relacje dobrosąsiedzkie mają pozytywny wpływ na implementacje nowych metod wytwarzania (0,60). Biorąc pod uwagę wyniki przedstawione w tabeli 4 można zauważyć, że współpraca dotyczy odbiorców położonych w regionie, kraju lub nawet zagranicą co wskazuje, że lokalni odbiorcy i niezbędny typ relacji wpływają negatywnie na innowacyjność analizowanego sektora producentów artykułów spożywczych i napojów. Tabela 7 zawiera zestawienie otrzymanych modeli dla zmiennej niezależnej „typ kontaktu z odbiorcą”.

Tabela 7. Modele probitowe dla zmiennych zależnych opisujących działalność innowacyjną przemysłu spożywczego i zmiennej niezależnej „typ kontaktu z odbiorcą”

Rodzaj działalności innowacyjnej	Typ kontaktu z odbiorcą							
	Tylko niezbędne		Współpraca		Raczej wrogie		Dobrosąsiedzkie	
	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Nakłady na działalność B+R	-0,69x-0,57							
	0,10	0,28						
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe, w tym:	-0,48x+0,66		+0,29x+0,41					
	0,57	0,75	0,76	0,66				
b) maszyny i urządzenia techniczne	-0,46x+0,44							
	0,49	0,67						
c) oprogramowanie komputerowe	-0,51x+0,06		+0,36x-0,24					
	0,33	0,52	0,40	0,55				
Wprowadzanie nowych wyrobów	-0,73x+0,39							
	0,37	0,65						
Implementacja nowych procesów technologicznych:	-0,41x+0,59							
	0,57	0,72						
a) metody wytwarzania							+0,33x-0,06	
							0,60	0,47
Współpraca z dostawcami	-0,62x-0,55							
	0,12	0,29						
Współpraca z odbiorcami	-0,86x-0,88		+0,47x-1,29					
	0,04	0,19	0,21	0,10				
Współpraca innowacyjna ogółem	-0,56x-0,34							
	0,18	0,37						

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

5. Podsumowanie

W pracy założono, że bliskie kontakty z konkurentem, dostawcą i odbiorcą funkcjonującym w niewielkiej odległości (lokalnie lub w regionie) sprzyjają podejmowaniu działalności innowacyjnej wśród producentów artykułów spożywczych i napojów w zachodniej Polsce. Jednak przeprowadzona analiza wykazała, że hipoteza ta nie jest prawdziwa. Konkurent, dostawca i odbiorca zlokalizowany lokalnie znacznie obniża aktywność innowacyjną. Tylko dla odbiorców lokalizacja w regionie sprzyja podejmowaniu wybranych działań innowacyjnych. Natomiast dla konkurentów czynnik ten wpływa negatywnie. Jednoznaczne pozytywne rezultaty otrzymuje się dla konkurentów, dostawców i odbiorców położonych poza granicami kraju. Analizując poszczególne działania należy zauważyć, że pozytywny wpływ na decyzję o inwestowaniu środków na działalność B+R występuje dla odbiorcy krajowego i zagranicznego. Stąd wniosek, że skłonność do podejmowania działań innowacyjnych w sektorze

producentów artykułów spożywczych i napojów wzrasta wraz z odległością do ich konkurentów, dostawców i odbiorców. Badanie potwierdziło założenie, że współpraca z wszystkimi analizowanymi typami uczestników sieci wpływa pozytywnie na podejmowaną działalność innowacyjną. Różny jest natomiast stopień jej podejmowania. Najwięcej modeli istotnych statystycznie znaleziono dla współpracy z dostawcami (4 modele). Negatywnym zjawiskiem występującym w analizowanym sektorze jest niska liczba istotnych statystycznie modeli związanych ze zjawiskiem współpracy. Tylko 10 z 54 zbudowanych modeli dla zmiennej „współpraca” okazało się istotne statystycznie co wskazuje na niski poziom zaufania występujący pomiędzy uczestnikami w badanym sektorze.

Bibliografia

1. **Edquist Ch., Rees G., Lorenz M., Vincent-Lancrin S.:** (2001), *OECD: Cities and Regions in the Learning Economy*, Center for Educational Research and Innovation (CERI), OECD.
2. Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf
3. **Fischer M.M.:** (2001), *Innovation, knowledge creation and systems of innovation*, „Annual Regional Science”, No. 35.
4. GUS (2007), *Nauka i Technika 2006*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
5. **Lipiec-Zajchowska M. (red.):** (2003), *Wspomaganie procesów decyzyjnych. Ekonometria*, Wyd. C.H. Beck. Warszawa.
6. **Maddala G.S.:** (2006), *Ekonometria*, PWN, Warszawa.
7. **Porter M.E.:** (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, New York and London.
8. **Rogut A.:** (2007), *Modele sektorowego systemu innowacji. Raport ze studiów literaturowych*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
9. **Stanisz A.:** (2007), *Przystępny kurs statystyki*, tom 2, Statsoft, Kraków.
10. **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert JR.D.R.:** (1999), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. **Świadek A.:** (2008), *Determinanty aktywności innowacyjnej w regionalnych systemach przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. **Świadek A., Szopik-Depczyńska K.:** (2011), *Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskich regionów*, [w:] Zeszyty Naukowe Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa, nr 31.
13. **Welfe A.:** (1998), *Ekonometria*, PWE, Warszawa.

Urszula Bąkowska-Morawska

Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział EZiT w Jeleniej Górze

Dominika Ponisz

Koło Naukowe Strategiczni.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział EZiT w Jeleniej Górze

1. Wprowadzenie

Coraz częściej przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem, w jaki sposób spełnić oczekiwania klienta, zachowując przy tym bezpieczeństwo istnienia. Właściciele małych przedsiębiorstw poszukują coraz częściej różnych form współpracy, a w przypadku aptek, funkcjonując w pojedynkę, zgadzają się oni na stagnację, a w szczególnych warunkach na śmierć. Według PMR [http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=15286], w ciągu najbliższych lat liczba aptek indywidualnych będzie spadać, natomiast kontynuowany będzie wzrost liczby aptek należących do jakiegokolwiek formy działania w grupie, który obserwowany jest już od kilku lat. Dodatkowo, ostatnia zmiana w ustawie Prawo Farmaceutyczne [Christopher, Peck, Towill 2006] zakazuje działań promocyjnych, celem których jest zwiększenie sprzedaży i zachęcenie potencjalnych klientów kupnem produktów OTC (suplementów diety). Jak wynika z danych zawartych w tabeli nr 1, spadek sprzedaży po wprowadzeniu Ustawy jest znaczący.

Liczna konkurencja w sektorze aptek, spowodowana atrakcyjnością sektora w latach ubiegłych i stosunkowo niskimi barierami wejścia wymusza na właścicielach małych aptek znalezienie nowego sposobu budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z możliwych rozwiązań jest tworzenie elastycznego łańcucha dostaw, poprzez współdziałanie z wieloma podmiotami bezpośrednio i pośrednio wpływającymi na ofertę apteki.

Tabela 1. Poziom sprzedaży w badanych aptekach w roku 2011 i 2012

Miesiąc:	Rok 2011	Rok 2012
lipiec	100%	95%
sierpień	100%	82%
wrzesień	100%	100%
październik	100%	100%
listopad	100%	70%
grudzień	100%	80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Firmy X.

Elastyczny łańcuch dostaw jest jednym z możliwych sposobów działania w warunkach nieprzewidywanego popytu i krótkiego czasu dostaw [Christopher, Peck, Trowill, s. 283]. Ponadto na tworzenie i rozwój łańcuchów dostaw mają wpływ zjawiska, często nazywane trendami [Ciesielski, Długosz 2010, s. 26-28]:

- globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstw,
- presja na redukcję kosztów,
- zindywidualizowana produkcja masowa,
- outsourcing funkcji logistycznych i koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne,
- zmiany struktury sprzedaży detalicznej,
- wzrost konkurencji,
- redukcja zapasów i kompresja czasu.

Dla właścicieli aptek obowiązujące trendy wymuszają stosowanie coraz częściej nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych. Coraz częściej bariery komunikacyjne między pracownikami i przedsiębiorstwami negatywnie oddziałują na efektywność prowadzenia apteki. Problem nasila się tym bardziej, gdy podmioty zaczynają ze sobą współpracować, zarówno w układzie pionowym i poziomym. W świetle zaobserwowanego problemu autorki stawiają następujące hipotezy badawcze:

H – 1 Brak polityki informacyjnej w zakresie metod dzielenia się informacją utrudnia współpracę wewnątrz przedsiębiorstwa (między pracownikami) oraz na zewnątrz (z dostawcami).

H – 2 Stosowanie zasad polityki informacyjnej sprzyja rozwojowi koncepcji elastycznego łańcucha dostaw, w szczególności zacieśnieniu współpracy z dostawcami.

Weryfikacja powyższych hipotez pozwoliła autorkom zdefiniować cele niniejszego artykułu:

1. Zaproponowanie działań sprzyjających dzieleniu się informacjom pomiędzy podmiotami w elastycznym łańcuchu dostaw.
2. Zaproponowanie zasad dzielenia się informacją na różnych etapach rozwoju łańcucha dostaw.

Autorki korzystały z krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, a także przeprowadziły wywiady z pracownikami aptek oraz ich wybranymi dostawcami.

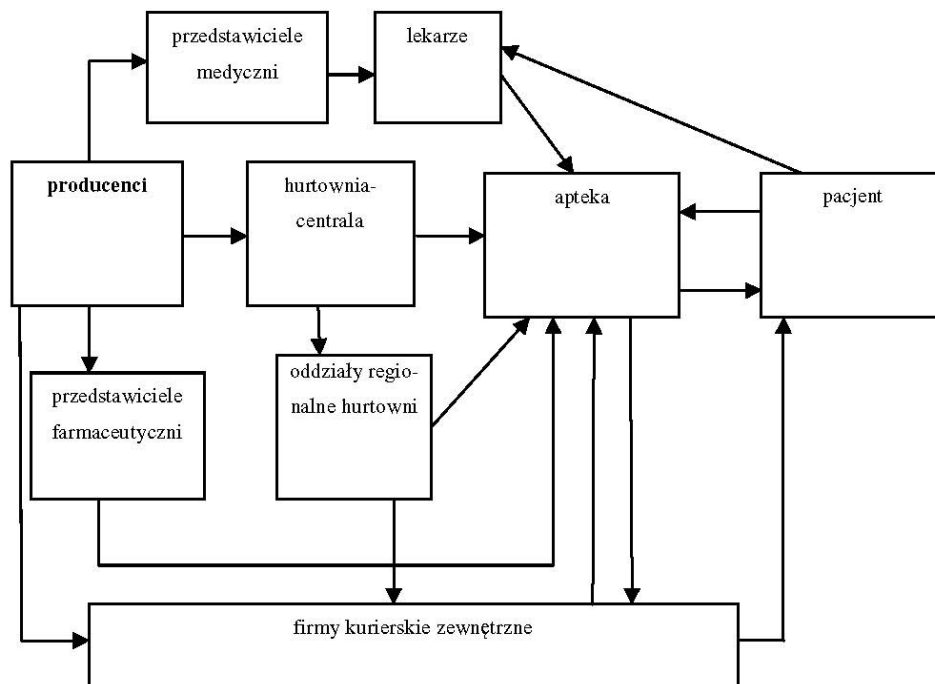
2. Elastyczne łańcuchy dostaw

W literaturze przedmiotu przez łańcuchy dostaw rozumie się za J. Witkowskim [Witkowski 2010, s. 19] współdziałające w różnych obszarach firmy wydobycze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych lub za K. Rutkowskim sieć współzależnych i współpracujących ze sobą, na partnerskich zasadach podmiotów, swoistą konfederację wzajemnie uzupełniających się zasobów i kompetencji, zorientowaną na integrację i koordynację przepływów informacji, produktów i gotówki. Łańcuchy dostaw rozwijają się dzięki zmianom popytu, charakterystykom produktu, czy presji ze strony konkurentów.

Pojęcie łańcucha dostaw może, jak zauważa W. Ciesielski, odnosić się tylko do przepływów rzeczy i informacji. Na rynku farmaceutycznym przepływ informacji warunkuje często dostępność produktów o określonej cenie, w określonym czasie. W odpowiedzi na problemy związane z dostępnością produktów powstały elastyczne łańcuchy dostaw (Agile Supply Chain), których celem jest szybka odpowiedź dla klienta i doskonała obsługa klienta ostatecznego. Elastyczny (szybki) łańcuch dostaw dominuje przy obsłudze rynków ze zmiennym i trudnym do prognozowania popytem w którym kluczową kompetencją jest krótki czas reakcji i dostępność produktów, a nie przywództwo kosztowe [Witkowski 2010, s. 60].

Dla aptek jest to jedna z możliwych ścieżek rozwoju, opisaną zresztą w wielu modelach, m.in. przez Poreira [Poreira, Simchi, za: Witkowski, s. 69], które charakteryzują kolejne etapy zawansowania budowy łańcuchów dostaw.

Modele te, nie uwzględniają problemów przekazywania informacji, co w przypadku aptek ma szczególne znaczenie, chociażby dlatego, że występują tu takie ogniwa, jak lekarze, których preferencje w ich sposobach leczenia i preferowanych lekarstwach ukierunkowują popyt klientów. Ponadto apteki będące ostatnim ogniwem w łańcuchu dostaw są najbliżej klienta ostatecznego i to one powinny sformułować zarys tej polityki tak, by informacje przekazywane między pracownikami i dostawcami w łańcuchu były dostępne. W tym celu, w pierwszej kolejności należy zidentyfikować ogniwa potencjalnego łańcucha dostaw, co autorki przedstawiają na rysunku 1.



Rys. 1. Przepływ informacji w łańcuchu dostaw z poziomu apteki

Źródło: opracowanie własne.

1. Hurtownie farmaceutyczne zajmują się odsprzedażą leków detalistom, czyli aptekom. To właśnie z tego miejsca leki trafiają do ostatniego ogniwa łańcucha – pacjentów apteki.
2. Oddziały regionalne hurtowni, jak np. Farmacol-Katowice posiadają głównie leki tzw. RX I OTC, które są dostarczane do aptek w momencie złożenia przez nią zamówienia, czyli przy minimalnych zapasach, często nie ustalanych.
3. Przedstawiciele farmaceutyczni zajmują się głównie promowaniem swoich preparatów w aptece w celu zwiększenia ich sprzedaży, natomiast przedstawiciele medyczni promują leki na receptę w gabinetach lekarskich
4. Lekarze – od ich sposobów leczenia i własnych preferencji na lek zależy popyt.

3. Charakterystyka grupy aptek powiązanych kapitałowo

Na terenie miasta Jelenia Góra sprzedażą leków zajmuje się dwadzieścia sześć aptek. Struktura aptek na rynku jeleniogórskim została przedstawiona na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura aptek na rynku jeleniogórskim

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza apteka należąca do Firmy X na Dolnym Śląsku powstała w 1990 roku. Obecnie Firma X posiada siedem aptek mieszczących się na terenie miasta Jelenia Góra i zatrudnia dwadzieścia siedem osób. W każdej z aptek zatrudniony jest magister farmacji pełniący funkcję kierownika, technik farmacji, pomoc apteczna. Do obowiązków magistra farmacji należy m.in. zamawianie towaru według zapotrzebowania do swojej placówki, obsługa pacjentów, sporządzanie leków recepturowych. Technik farmacji zajmuje się obsługą pacjenta, sporządzaniem leków recepturowych w ramach swoich uprawnień, rozkładaniem i metkowaniem towaru. Każda z aptek rozliczana jest niezależnie od innych, natomiast 100% udziałów w każdej z nich posiada właścicielka, która jednocześnie zajmuje się zarządzaniem całą firmą.

Firma X współpracuje z czterema hurtowniami. Współpraca z nimi opiera się na różnych warunkach handlowych.

Głównym dostawcą leków jest Farmacol SA oddział Katowice. To właśnie z tą hurtownią firma przez wiele lat współpracy wypracowała najlepsze warunki handlowe. Apteki współpracujące z tą hurtownią otrzymują największy w stosunku do pozostałych hurtowni rabat na leki pod warunkiem wypracowania miesięcznego, z góry określonego obrotu. Większość leków zarówno RX, jak i OTC zamawiane są w Farmakolu.

W Prosperze zamawiane są głównie preparaty Astry Zeneci, które nie są dostępne w pozostałych hurtowniach (Atacand 16 mg).

W mniejszym stopniu apteki współpracują z pozostałymi hurtowniami (Cefarm, Centrala Farmaceutyczna, Torfarm). Apteki korzystają ze współpracy z nimi w przypadku, gdy w głównej hurtowni brakuje danego leku. Nie można pozostawić pacjenta bez zaordynowanego leku w związku z czym apteki Firmy X sprowadzają go z hurtowni, w której jest dostępny niezależnie od tego, czy apteki otrzymują rabat czy też nie.

Od pewnego czasu apteki należące do Firmy X współpracują z InPharmem i Delfarmem, przez które zamawiane są leki z tzw. importu równoległego. Są

one o wiele tańsze. Import równoległy występuje na rynku wówczas, gdy występują różnice cenowe tego samego leku w różnych państwach Unii Europejskiej. To zróżnicowanie cenowe powoduje, że opłacalne staje się sprowadzanie leku z jednego państwa do drugiego w celu jego sprzedaży.

Zamawiany towar dociera do aptek w ciągu doby od momentu zamówienia. W przypadku gdy danego leku nie ma w oddziale regionalnym, jest on sprowadzany z centrali, bądź innych oddziałów, wówczas czeka się na taki lek od dwóch do czterech dni. Towar dostarcza hurtownia własnym środkiem transportu. Aby nie ponosić dodatkowych kosztów apteka zamawia minimum logistyczne, które wynosi 150 zł.

Wszystkie apteki z grupy pracują na programie Malickim, zarówno właścicielka jak i pracownicy mają możliwość podglądu stanów zapasów każdej z aptek. Stany magazynowe sprawdzane są codziennie przez osobę, która zajmuje się zamawianiem towaru, czyli kierownika każdej apteki. W przypadku zamawiania większej ilości produktów, właścicielka sprawdza jak rotuje dany preparat w każdej z aptek i jakie są stany magazynowe. Na tej podstawie zamawia odpowiednią ilość danego preparatu do wszystkich aptek. Apteki z Firmy X nie mają możliwości podglądu stanów leków w hurtowni i odwrotnie, jedynie zamawiając towar wysyła się tzw. modem z zamówieniem. Po dotarciu takiego modemu hurtownia oddzwania do apteki potwierdzając zamówienie i pyta o ewentualne domówienie towaru.

Jak widać z charakterystyki współpracy, w aptekach tych, nie ma jeszcze myślenia w kategorii łańcuchów dostaw.

4. Wybrane problemy dzielenia się informacją na przykładzie grupy aptek

Informacja będąca kategorią pierwotną, a więc niedefiniowalną [J. Unold] i tak doczekała się różnych definicji. Według J. Kisielnickiego informacja to taki zasób, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie [Kisielnicki, Sroka 2001, s. 13] lub wg Mesnera to dane procesach i zjawiskach gospodarczych, wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji [Mesner 1971, s. 10]. Powyższe definicje opisują informację na potrzeby zarządzania organizacją. Dość ciekawie przedstawił problem przekazywania informacji A. Stabryła, dla którego informacja menedżerska to wszelka jednostkowa lub zbiorowa wiadomość, która jest w dyspozycji lub jest wykorzystywana przez kierownictwo przedsiębiorstwa, jednostki ekonomiczno-zarządcze, ciała opiniodawczo-doradcze. Informacja menedżerska występuje w dwóch odmianach, jako zasób i przekaz informacyjny [Stabryła 2010, s. 22].

Autorki przeprowadziły w aptekach badania (wywiady z pracownikami) w wyniku których zdiagnozowały sytuacje (zdarzenia) będące potwierdzeniem, że w badanym przedsiębiorstwie X nie ma zasad dzielenia się informacją sprzyjających koordynacji działań z pracownikami i przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw.

Poniżej zostały przedstawione sytuacje potwierdzające, że w aptekach firmy X brak jest zasad dzielenia się informacją.

1. Pani zamawiająca towar nie informuje współpracowników o zamówieniu, co powoduje nadwyżkę zapasów a także spadek sprzedaży ponieważ pracownicy nie do końca wiedzą jakie preparaty mają w aptecce w dużych ilościach.
2. Pracownicy, którzy uczestniczą w szkoleniach na temat dermo- kosmetyków nie potrafią przekazać informacji na ich temat. Może to wynikać z braku umiejętności komunikacyjnych np. brak szkoleń w aptecce z zakresu komunikacji pracownik-pracownik, pracownik-pacjent. Takie postępowanie może spowodować zmniejszenie rotacji dermo-kosmetyków.
3. W przypadku zamówień przedstawicielskich, którymi zajmuje się jedna osoba powinna ona sama potwierdzać takie zamówienia z przedstawicielem. Zdarzają się sytuacje, gdzie do apteki dzwoni przedstawiciel w celu potwierdzenia zamówienia, a osoba która w danym momencie akurat odbierze taki telefon nie jest poinformowana, co powoduje przesunięcie złożenia zamówienia.

Zapytani pracownicy dlaczego nie przekazują sobie informacji między sobą przedstawili następujące bariery:

1. Brak czasu (w aptecce przy wielu obowiązkach, tj. obsługa pacjenta, sporządzanie leków recepturowych, zamawianiu towaru, sprawdzaniu recept itp. Nie zawsze jest możliwość przekazania informacji).
2. Brak kultury organizacyjnej, która nie nagradza i nie wspiera polityki dzielenia się informacją.
3. Brak polityki informacyjnej może spowodować następujące skutki:
 - problemy menedżera w sprawnym zarządzaniu,
 - niezadowolenie klientów,
 - nadwyżka zapasów.

Proponowane rozwiązanie problemu:

- szkolenia dla wszystkich pracowników dotyczące dermo-kosmetyków, mogłyby to być szkolenia odbywające się drogą internetową,
- spotkania raz w tygodniu lub raz w miesiącu wszystkich pracowników z właścicielką Firmy X w celu przedstawienia zaistniałych problemów i ich wspólne rozwiązanie,
- bonusy poza finansowe za dzielenie się informacją,
- szkolenia jak sprawnie komunikować się z pacjentami i współpracownikami,
- w przypadku potwierdzenia zamówienia mogłoby to być potwierdzenie sms, droga mailową bądź telefoniczną przez wyznaczoną osobę,
- każdy z pracowników powinien mieć jasno określone zadania, np. Pani zajmująca się zamawianiem towaru, pani rozliczająca refundowane środki pomocnicze (pieluchomajtki). W związku z czym są one specjalistkami w swojej dziedzinie. Pani rozliczająca pielucho majtki powinna swoim współpracownikom jasno wyjaśnić jak wypełniać zlecenia na takie środki medyczne.

Tabela 2. Formy komunikacji z przedstawicielami farmaceutycznymi

	Przedstawiciel farmaceutyczny	Przedstawiciel farmaceutyczny Polfarmex
Czy uważa Pan/ Pani za zasadne wprowadzenie programu dzielenia się informacją w aptece pomiędzy określonymi ogniwami łańcucha dostaw?	<ul style="list-style-type: none"> – pozwala to przedstawicielowi nawiązać dobry kontakt z personelem apteki, wyrobić element wspólnego zaufania i poznania kompetencji drugiej strony, – dzielenie się informacją, daje też korzyść przedstawicielowi, gdyż wie, że może on liczyć na pomoc personelu w potencjalnej substytucji leków konkurencyjnych na jego preparat, – często personel aptek potrzebuje bezpośredniego przeszkolenia z zakresu np. obsługi sprzętu służącego do aplikowania leku. Wcześniej personel musi być przeszkolony przez przedstawiciela. 	tak, gdyż informacja, wiedza jest narzędziem do przyciągania i utrzymania klientów, budowania ich satysfakcji ze współpracy. Klientem w tym łańcuchu dostaw może być przedstawiciel firmy lub hurtowni farmaceutycznej. Ma ona wpływ na przyciąganie potencjalnych partnerów, tworzenia wizerunku apteki i umacniania jej marki.
Która z form dzielenia się informacją byłaby dla Pana /Pani najlepsza w przypadku składania zamówień przedstawicielskich?	najlepszą formą zamówień jest forma telefoniczna oraz sms-owa, jest najszybsza, gdyż przedstawiciel może od razu wysłać takie zamówienie drogą elektroniczną ze swojego poziomu	wysyłanie zamówienia drogą mailową, bądź z programu do raportowania online, który pozwala bezpośrednio i natychmiast ocenić stany magazynowe w hurtowniach.
Która z form dzielenia się informacją w przypadku informacji o nowym produkcie wprowadzanym na rynek?	zdecydowanie prezentacja multimedialna i pozostawienie na koniec ulotek lub innych materiałów. To pozwala dokładnie poznać i zrozumieć zalety określonego produktu przez personel aptek. Jedynie bezpośrednia prezentacja pozwala zaobserwować przedstawicielowi, czy personel aptek jest zainteresowany, wszystko dokładnie zrozumiał i wie jak wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce mając na celu dobro pacjenta	najbardziej efektywną formą byłaby prezentacja multimedialna podczas wizyty bezpośredniej w aptece. Daje ona możliwość zapoznania się z cechami produktów, ich cen oraz różnicach względem cen konkurencji, które często są znaczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Polityka informacyjna powinna być skonstruowana o następujące kryteria:

- komunikacja formalna i nieformalna,
- komunikacja pisemna i ustna,
- częstotliwość kontaktów,
- określenie z kim kontakt należy nawiązać.

Tabela 3. Zasady polityki informacyjnej na różnych etapach rozwoju łańcucha dostaw

Elementy	Poziom			
	Wewnętrzny		Zewnętrzny	
	Zakupy i logistyka	Wewnętrzna doskonałość	Konstruowanie – sieci	Przywództwo w sektorze
Kto inicjuje	Kierownik apteki	Lider procesu	Liderzy poszczególnych oddziałów (np. kierownik każdej z aptek)	Zespół powołany ze wszystkich ogniw łańcucha dostaw (np. liderzy wybranych procesów)
Jak często	Raz na tydzień	Raz na miesiąc	Raz na 3 miesiące	Nie rzadziej niż co 6 miesięcy
W jakiej formie	Nieformalne spotkania	Szkolenia wewnętrzne, kształtowanie własnej kultury organizacyjnej	Prezentacje multimedialne	Wideokonferencja, spotkania robocze
Korzyści	Zmniejszenie zapasów, wzrost oszczędności	Zwiększenie zadowolenia klientów/pacjentów, najniższy koszt wytworzenia (mało reklamacji)	Zwiększanie wspólnych korzyści, zarówno nas samych, jak i dostawców	Wyższa sprzedaż dla wszystkich uczestników (korzyść sieci)
Cel polityki informacyjnej pod kątem rozwoju łańcucha dostaw	Zmniejszenie zapasów i zwiększenie koordynacji działań w ramach grupy aptek	Doskonalenie procesu obsługi klienta	Określenia najważniejszych dla każdego z ogniw fundamentalnych obszarów kultury organizacyjnej	Kształtowanie tożsamości łańcucha dostaw
Zachęty dla uczestników/partnerów	Motywatory pozapłacowe, wskazanie lidera procesu	Motywatory pozapłacowe	Zwiększenie kanałów dystrybucji własnych produktów/usług	Możliwość współtworzenia nowych, nieznanych dotąd produktów i usług przez partnerów łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Porier 1999, s. 24].

5. Podsumowanie

Dzielenie się informacją jest istotnym elementem elastycznego łańcucha dostaw, dla którego nadrzędną cechą jest dostępność. W praktyce oznacza ona, że klient-pacjent otrzyma lek zawsze wtedy, kiedy będzie tego potrzebował w akceptowalnej cenie i w odpowiednim czasie. Tylko i wyłącznie wypracowanie właściwej kultury organizacyjnej, zarówno badanego przedsiębiorstwa oraz

wybranych ogniw będzie sprzyjać dzieleniu się informacją, co w konsekwencji zacieśni współpracę i w naturalny sposób zostanie skonfigurowany elastyczny łańcuch dostaw.

Określenia form komunikacji pomiędzy pracownikami i innymi ogniwami w łańcuchu zwiększa szanse powodzenia tworzenia elastycznego łańcucha dostaw i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na mocno już konkurencyjnym rynku aptek.

Bibliografia

1. **Christopher M., Peck H., Towill D.R.:** (2006), *A taxonomy for selecting global supply chain strategies*, "The International Journal of Logistics Management", No. 2.
2. **Ciesielski M., Długosz J. (red.):** (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
3. **Kisielnicki J., Sroka H.:** (2001), *Systemy informacyjne biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
4. Mesner Z. (1971), *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN Warszawa.
5. **Porier Ch.C.:** (1999), *Advanced Supply Chain Management*, Berrett-Kochler Publishers, San Francisco.
6. **Stabryła A.:** (2010), *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*, [w:] Borowiecki R., Czekaj J. (red), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Diffin, Warszawa.
7. **Unold J.:** *System informacyjny a jakościowe ujęcie informacji*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/125.pdf, odczyt 25.02.2013.
8. **Witkowski J.:** (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw* Koncepcje, Procedury, Doświadczenia, PWE Warszawa.
9. Raportu firmy badawczej PMR pt. „*Dystrybucja na rynku farmaceutycznym w Polsce 2011*”, http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=15286.
10. Dz. U. 2001 nr 126 poz. 1381 Ustawa Prawo Farmaceutyczne.

Marek Andrzejewski

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną współczesnego świata są głębokie zmiany pojęcia pracy i organizacji. Firmy będą zatrudniać coraz mniejszą liczbę pracowników na stałe. Zwiększy się zdecydowanie udział pracowników zatrudnianych okresowo. Firmy przyszłości będą posiadały strukturę organizacyjną w kształcie koniczyny czyli niewielka liczba pracowników zatrudnionych na stałe, sieć kontrahentów, pracownicy zatrudniani okresowo.

W literaturze i praktyce określa się, że przedsiębiorstwem przyszłości będzie organizacja wirtualna, różniąca się zupełnie od dotychczasowych firm. Problematyka zarządzania takimi organizacjami stanowi priorytetowe wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania. Celem artykułu jest próba zinventaryzowania zagrożeń organizacji wirtualnej w oparciu o analizę literatury fachowej.

Ostatnie lata to okres głębokich, istotnych przemian w sferze funkcjonowania przedsiębiorstw. Dominującym aspektem tych zmian jest poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości rozwoju poprzez wirtualizację działalności gospodarczej. Podstawowe powody istotnych zmian w sferze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw to przede wszystkim dynamiczny rozwój cyfrowej technologii informatycznej oraz postępująca wraz z nim rozbudowa globalnej infrastruktury komunikacyjnej. W efekcie tych czynników coraz częściej pojawiają się na rynku tak zwane wirtualne organizacje gospodarcze.

Wirtualna organizacja gospodarcza jest to mniej lub bardziej rozbudowana sieć niezależnych firm działających w świecie rzeczywistym, która łączy ich umiejętności i zasoby organizacyjne dla osiągnięcia wytyczonego celu, wykorzystując technologie informatyczne do koordynacji wzajemnych działań w sposób pozwalający na uniknięcie jakichkolwiek form rozbudowanej integracji poziomej czy pionowej [Matejuk 2010]. Pojęcie wirtualnej organizacji gospodarczej oznacza zatem zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej) realizujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, wybieranych dynamicznie według kryterium procesowego do realizacji i na czas realizacji określonych zadań [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 45].

Wydaje się, że organizacja wirtualna wyraża bardziej formę prowadzenia biznesu niż istniejącą fizycznie i sformalizowaną organizację gospodarczą. W tym sensie nie posiada ona realnego bytu, a tym samym jest niewidoczna. Niemniej jednak realizując swoje cele wykorzystuje istniejące realnie byty organizacyjne. Efekty funkcjonowania organizacji wirtualnej są zatem realne. Istotę wirtualnej organizacji stanowi jej zdolność do wykorzystywania potencjału gospodarczego, intelektualnego i organizacyjnego, występującego w różnych miejscach na świecie w sposób, który nie mieści się w tradycyjnych ramach i schematach działalności biznesowej. Oznacza to nieustanne wyszukiwanie nowych możliwości realizacji zysków dzięki efektywnemu tworzeniu odpowiednich konfiguracji zasobów materialnych i ludzkich o różnorodnym zakresie i czasie ich trwania a także zarządzanie procesem podziału tak uzyskanych korzyści.

W literaturze określa się, że organizacja wirtualna [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 31]:

- jest nastawiona na klienta, to znaczy, że jej zadaniowe procesy uzależnia się od jego zapotrzebowani,
- dąży do celów, które są dla wszystkich jednakowe, tzn. wszyscy je akceptują i przyjmują, przez co ich realizacja staje się mniej kosztowna,
- dostrzega główne tendencje rynkowe bez konieczności drogich i pracochłonnych badań; pozwala to na szybką reorientację,
- powoduje podejmowanie bardziej szybkich decyzji, jednakowych dla wszystkich,
- przez kombinację głównych uprawnień swoich uczestników dysponuje światową paletą umiejętności i wiadomości,
- polegając na zaufaniu i rzetelności nie traci sił i czasu na wyjaśnienia i dochodzenia,
- dba o optymalny styl kierowania i zarządzania.

Do najczęściej opisywanych w literaturze fachowej atrybutów wirtualnej formy organizacyjnej przedsiębiorstwa można zaliczyć [Brzozowski 2010, s. 53]:

- koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- dążenie do jak najszerszego wykorzystania technologii informacyjnej,
- bazowanie na zaufaniu jako podstawowy instrument koordynacyjno kontrolny,
- niezależność i równość partnerów,
- wykorzystywanie okazji,
- indywidualizację produktów i usług,
- orientację na klienta,
- rozmyta tożsamość,
- zwiększenie szybkości działania,
- adaptacyjność, elastyczność i reagowanie na zmiany potrzeb i uwarunkowań,
- akceptację zmian i niepewności.
- zwiększenie zasięgu działania, możliwość działania globalnego.

W teorii i praktyce spotyka się następujące klasyfikacje przedsiębiorstw wirtualnych:

- **internetowe** – realizujące część lub całość transakcji w Internecie,
- **tymczasowe** – realizacja jednego projektu,
- **długofalowe** – firmy niezależne są powiązane kapitałowo, strukturalnie, organizacyjnie, zarządcze realizują wiele projektów.

Przykładem wirtualnych przedsiębiorstw o charakterze globalnym mogą być dwaj znani producenci obuwia sportowego – amerykańska firma Nike i niemiecka Puma. W istocie rzeczy firmy te nie posiadają własnych fabryk, lecz tylko zlecają produkcję kooperantom (głównie z Azji), zajmując się (w siedzibach narodowych) przede wszystkim projektowaniem i marketingiem oraz wsparciem działań kooperacyjnych. Nie można tutaj mówić wyłącznie o kooperacji ponadnarodowej, bowiem są one wiodącymi przedsiębiorstwami w organizacji wirtualnej, na rzecz której dbają o jakość i utrzymanie marki na rozpoznanym i pod wieloma względami zdominowanym od strony produktu rynku globalnym [www.zabezpieczenia.com.pl/publicystyka/organizacja-wirtualna-jako-obiekt-ochrony-fizycznej-i-technicznej].

Autorzy definiujący organizację w ujęciu strukturalnym, postrzegają organizację wirtualną jako formę kooperacji (sieć, alians, koalicję, sztuczny twór) niezależnych podmiotów – uczestników, którymi mogą być organizacje, przedsiębiorstwa, zespoły, czy też indywidualne osoby. Charakterystyka wyróżnionych elementów (uczestników, kluczowych kompetencji, zasobów, działań) i natura ich wzajemnych powiązań decyduje o właściwościach systemu, takiego jak organizacja wirtualna. Powinny one umożliwiać funkcjonowanie organizacji wirtualnej jako jednolitego podmiotu zdolnego do realizacji założonego celu w określonym czasie.

Wiele oznak wskazuje na to, że przedsiębiorstwo przyszłości będzie w mniejszym lub większym stopniu gospodarczą organizacją wirtualną, a tym samym jego kształt prawie w niczym nie będzie przypominał tradycyjnego przedsiębiorstwa, stąd celowe wydaje się przedstawienie najbardziej charakterystycznych cech tej nowej organizacji gospodarczej.

Według badań prowadzonych przez Economist Intelligence Unit (organizację wchodzącą w skład grupy The Economist) wspólnie z firmą doradczą Andersen Consulting, w ciągu najbliższych 10-15 lat większość firm stanie się wirtualna. Tak twierdzi większość z 350 ankietowanych szefów dużych korporacji z 34 krajów świata. Badanie to pokazuje skalę opisywanego zjawiska wśród firm globalnych, szczególnie, że wielu z szefów ankietowanych w tym badaniu twierdziło, że już dzisiaj wiele firm jest „w dużym sensie wirtualnymi” [Płoszajski 2000, s. 36].

2. Cechy organizacji wirtualnej

Powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwo przyszłości występujące w formie organizacji wirtualnej cechować będzie decentralizacja władzy, sieciowa

struktura organizacyjna, rozproszenie geograficzne, elastyczność i zdolność rekonfiguracji układu organizacyjno-biznesowego oraz tymczasowość istnienia.

2.1. Decentralizacja władzy

Organizacja wirtualna nie jest z pewnością bytem, który powstaje samoczynnie, bez inspiracji z zewnątrz i działa bez jakiegokolwiek ingerencji. Inicjatorem stworzenia organizacji wirtualnej może być praktycznie każda jednostka organizacyjna, osoba lub grupa osób niezależnie od tego, czy funkcjonują one w ramach jakiejś konkretnej organizacji, czy poza nią. Ważne jest natomiast, aby inicjator organizacji wirtualnej zdawał sobie sprawę z tego, w jakim celu ją powołuje i odpowiednio do funkcji celu budował sieć wykonawców oraz zarządził sieć za pomocą odpowiednich technologii i systemów informatycznych.

W wirtualnym przedsiębiorstwie mamy daleko posuniętą decentralizację władzy. Co prawda istnieje w nim swoiste centrum „dowodzenia”, ale nie pełni ono typowej roli kierowniczej, lecz stanowi raczej ośrodek kompetencji zorientowany na kształtowanie i realizację strategii oraz ogólne zarządzanie siecią. Natomiast konkretne decyzje zapadają w tych miejscach w organizacji, które są najbliższe klienta. Ogniwa składowe wirtualnej organizacji są względnie niezależnymi partnerami, a więc nie występują między nimi zależności hierarchiczne. Zdaniem niektórych autorów w wirtualnym przedsiębiorstwie hierarchię zastępuje tzw. heterarchia.¹

Według P. Płoszajskiego „cechą hierarchii jest łańcuch rozkazodawstwa oraz jego przechodniość; heterarchia jest natomiast zaprzeczeniem przechodniości. W odróżnieniu od anarchii wprowadza ona ściśle ustalone ograniczenia wyborów, w odróżnieniu od hierarchii nie grupuje wszystkich wyborów w jednym, ostatecznym źródle ocen. (...) Jest ona także nowym modelem przywództwa, które nie rości sobie prawa do onnipotencji właściwej systemom hierarchicznym” [Płoszajski 2000, s. 36].

Powyższe opinie na pewno zasługują na uwagę, ale należy je widzieć bardziej w wymiarze pewnych postulatów w przyszłości niż najbliższych rozwiązań praktycznych.

Niewątpliwie hierarchia nie będzie cechą rozwiązań strukturalnych przyszłości. W tych strukturach nie będą już funkcjonować typowi kierownicy wydający polecenia celem realizacji norm, procedur i porządku organizacyjnego. W przyszłości będą działać pracownicy, którzy będą przede wszystkim wspierać i łączyć poczynania profesjonalistów celem podejmowania wyzwań przez przedsiębiorstwo wywołanych przez turbulentne środowisko. Stąd też przestanie obowiązywać klasycznie rozumiana zasada jedności rozkazodawstwa, jak i nie będzie rygorystycznie przestrzegana droga służbowa.

¹ Heterarchia to sieć elementów o tej samej pozycji w strukturze horyzontalnej, sile i władzy, posiadających wspólny cel. Heterarchia może być odrębna, lub też częścią składową układu hierarchicznego. Często, na danym stopniu hierarchii występuje układ heterarchiczny.

Przedsiębiorstwo przyszłości będzie też systemem hierarchicznym, którego cechy wynikać będą z niezbędnej nadrzędności celów głównych nad celami podrzędnymi. Tak rozumiana budowa hierarchiczna przedsiębiorstwa przyszłości wynika przynajmniej z dwóch przyczyn.

Po pierwsze, z braku gwarancji, że pracownicy zawsze zachowają się zgodnie z oczekiwaniami innych, względnie z normami etycznymi tak nigdy nie było i nigdy oczywiście nie będzie.

Po drugie zaś hierarchia jest pochodną tego, że ludzie „z natury lubią organizować się hierarchicznie a ściślej mówiąc, osoby znajdujące się na szczycie hierarchii uważają szacunek płynący ze swego statusu społecznego za zjawisko tak przyjemne, że staje się ono dla nich większym źródłem satysfakcji niż pieniądze i inne dobra materialne. Tym, którzy znajdują się na niższych szczeblach hierarchii, podoba się to znacznie mniej, przeważnie nie mają jednak w tej sprawie żadnego wyboru” [Fukujama 2000, s. 209].

Wydaje się jednak, że hierarchia w przedsiębiorstwie przyszłości będzie bardzo słabo rozbudowana.

2.2. Sieciowa struktura organizacyjna

Sieć wydaje się być najbardziej widoczną cechą struktury wirtualnego przedsiębiorstwa. Nie sposób zrozumieć idei funkcjonowania organizacji sieciowej bez przyjrzenia się zasadom, na których jest ona zbudowana. Sieć opiera się na wierzchołkach (węzłach) oraz połączeniach między nimi. Wierzchołki są zespołami tworzonymi dla realizacji doraźnych zadań strategicznych. Czas istnienia tych zespołów jest bardzo ograniczony. Przybierają one różne formy organizacyjne i rozmiary. Połączenia między wierzchołkami mogą mieć charakter administracyjny (polecenia, obowiązujące standardy i procedury), ekonomiczny (transakcje materialne i/albo finansowe), operacyjny (wspólne działanie, wspólne podejmowanie decyzji, wykorzystywanie tych samych zasobów), kulturowy (podzielane normy i wartości, wspólnota szans i zagrożeń), informacyjny (dostępność informacji, wymiana i dzielenie się nimi) [Strategor, 1995, s. 392].

Sieciowe przedsiębiorstwa wirtualne są oparte na pierwszoplanowej roli stosunków między częściami składowymi organizacji (w odróżnieniu od koncentracji na częściach jako takich). W organizacji sieciowej koordynacja oparta jest nie na zależnościach służbowych, lecz na więzi informacyjnej i technicznej, a z jej inicjatywą wychodzą poszczególne komórki organizacyjne w wyniku bezpośrednich uzgodnień. Struktura takiej organizacji charakteryzuje się tym, że nie ma w niej wyraźnego podziału na zarządzających i wykonawców. Władza jest nietrwała i przechodnia, jej źródłem jest wyłącznie fachowość. Poza tym oparta jest na istnieniu ustawicznej komunikacji oraz stosunkach partnerskich między tymczasowym kierownikiem i jego tymczasowym podwładnym. W ramach struktury sieciowej organizacja odrzuca hierarchiczne formy regulacji działalności. Specjalizacja ma wyraźnie zawodowy, a nie funkcjonalny wymiar,

a ponadto odnosi się do szerokiego kontekstu pracy i zdolności wykorzystania wiedzy i umiejętności w różnych warunkach.

Istnieją trzy zasadnicze rodzaje uczestników sieci: integratorzy systemów, którzy przede wszystkim konstruują sieci i zarządzają nimi, specjaliści (podwykonawcy), którzy mają unikalne kompetencje wykorzystywane w różnych sieciach, niezależni profesjonaliści, którzy działają samodzielnie lub wchodzą w skład rozmaitych zespołów [Peters 1993, s. 156].

Organizacja wirtualna posiada w znacznej mierze ograniczone formalne reguły i procedury, co w znacznym stopniu umożliwia szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie wielorakich zmian.

2.3. Rozproszenie geograficzne

Organizacja wirtualna działa wszędzie tam, gdzie jej kreatorzy spodziewają się korzyści z tytułu podjęcia określonej działalności. Dlatego niezależność działań od jej lokalizacji jest postrzegana jako ważna cecha organizacji wirtualnej. Może ona składać się z jednostek, które są rozproszone geograficznie. Przedsiębiorstwa, które oddalone są od siebie w sensie geograficznym mogą współpracować ze sobą wykorzystując technologie informatyczne. Możliwa jest zatem praca niezależnie od lokalizacji uczestników wchodzących w skład organizacji wirtualnej. „Organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej niezbędny do zachowania tożsamości. We wszystkich pozostałych znaczeniach będzie ona albo pozbawiona granic, albo będą one zmienne, lub jej granicą będzie suma granic elementów sieci” [Płoszajski 2000, s. 37].

Praca niezależna od lokalizacji jest możliwa ze względu na rozwój technologii informatycznych, które stanowią fizyczną platformę funkcjonowania organizacji wirtualnych. Wirtualizacji działalności przedsiębiorstw sprzyjają sieci komputerowe, takie jak Internet, Intranet czy Ekstranet, a także różnorodne systemy wspomagające zarządzanie. Do najważniejszych tego rodzaju systemów zaliczyć należy: systemy zarządzania przepływem pracy, pracą grupową, wiedzą, kontaktami z klientami, tele- i wideokonferencje i wiele innych.

2.4. Elastyczność i zdolność rekonfiguracji

Wyróżnikiem organizacji wirtualnych jest ich elastyczność, rozumiana jako zdolność do adaptowania się do zmian zachodzących w zmiennym, złożonym i niepewnym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. „Organizacje są żywymi organizmami i jako takie mają zdolności do samoorganizowania się – utrzymania się przy życiu, podnoszenia złożoności i utrwalania ładu w stopniu, jaki jest niezbędny. Są one w stanie reagować inteligentnie na bodźce wskazujące na potrzebę zmian oraz organizować się (a następnie reorganizować) w struktury adaptujące się bez zewnętrznie narzuconego planu. W wielu przypadkach organizacja wirtualna jest tworzona specjalnie w odpowiedzi na określone potrzeby

określonego klienta i dla realnego konkretnego zadania. Jest to zatem organizacja relatywnie bardziej elastyczna aniżeli organizacja tradycyjna. Zadania mają zatem charakter okazjonalny i zmienny, co implikuje sytuacyjny i chwilowy dobór partnerów. Tak więc wirtualna organizacja stale zmienia swoją postać, konfigurując własny układ organizacyjny poprzez wchodzenie w alianse z innymi organizacjami. Jest to organizacja niezmiernie elastyczna, która w zależności od sytuacji zmienia formę funkcjonowania i zainteresowania.

Praktyka zarządzania w rodzącym się globalnym i sieciowym otoczeniu wykazuje bowiem coraz częściej, że prawdziwie spajającą siłę ma filozofia, która nie zaleca żadnych tradycyjnych metod „trzymania elementów organizacji razem” [Płoszajski 2000, s. 35-36].

2.5. Tymczasowość

Wirtualna organizacja stanowi chwilową konfiguracją jednostek organizacyjnych współpracujących ze sobą dla osiągnięcia okazjonalnych, wspólnych celów. Jest to zatem twór tymczasowy, powoływany na okres realizacji zadania. Inaczej mówiąc, nowe zadanie inicjuje powstanie organizacji wirtualnej, w skład której wchodzi jednostki organizacyjne charakteryzujące się wymaganymi kompetencjami. Wykonanie zadania przez tego typu organizację oznacza często jej sukces, ale też i dekompozycję, a jej uczestnicy mogą równocześnie brać udział w innych sieciach lub aktywizować powstawanie nowych. Oznacza to zatem, iż jednostki współpracujące w ramach organizacji wirtualnej podlegają rekonfiguracji w zależności od przyjętych celów, a ich związek z tego typu organizacją jest chwilowy.

Korzyści związane z takim chwilowym doбором partnerów są oczywiste i dotyczą przede wszystkim obniżki kosztów, podziału ryzyka oraz możliwości realizacji zadań, których przedsiębiorstwo samodzielnie by nie spełniło. Z drugiej jednak strony mogą wystąpić pewne niedogodności, np. wynikające z potrzeby zaufania nowemu partnerowi. Zasoby i ludzie spotykają się w organizacjach wirtualnych, aby uruchamiać nowe przedsięwzięcia, reagować na nowe ograniczenia i przekształcać procesy organizacyjne. Przywódcy tworzą się na potrzeby chwili. Struktura takich organizacji jest płaska. Eksperymentowanie stanowi tu regułę. Rozwiązania problemów tworzone lokalnie pozostają na tym poziomie, a nie są awansowane do roli nadrzędnych wzorców [Płoszajski 2000, s. 40].

Uczestnicy organizacji wirtualnej są tak długo w relacji z całością organizacji jak długo jest to dla nich, a także dla całości, użyteczne. Oznacza to, że funkcjonowanie w ramach organizacji trwa do tego momentu, do kiedy są oni przekonani, że jest to bardziej opłacalne niż wtedy gdyby każdy z podmiotów funkcjonował oddzielnie. Czas trwania związku ustalany jest przez każdego z uczestników tworzących organizację. Decyzje o jej likwidacji lub rekonstrukcji może podjąć każdy z uczestników, który pierwszy uzna, że istnienie tego związku jest dla niego niekorzystne i pierwszy z niego występuje.

3. Zagrożenia w organizacji wirtualnej

Analiza literatury fachowej wskazuje na pewne realne niebezpieczeństwa funkcjonowania organizacji wirtualnej, takie jak [Piotrowski 1998, s. 36]:

1. Przedsiębiorstwo przystępujące do organizacji wirtualnej traci kontrolę nad funkcjami przekazanymi partnerom w sieci, którzy mogą popełniać różne błędy. Uczestnicy organizacji wirtualnej są tak długo w relacji z całością organizacji jak długo jest to dla nich, a także dla całości, użyteczne. Oznacza to, że funkcjonowanie w ramach organizacji trwa do tego momentu, do kiedy są oni przekonani, że jest to bardziej opłacalne niż wtedy gdyby każdy z podmiotów funkcjonował oddzielnie. Czas trwania związku ustalany jest przez każdego z uczestników tworzących organizację. Decyzje o jej likwidacji lub rekonstrukcji może podjąć każdy z uczestników, który pierwszy uzna, że istnienie tego związku jest dla niego niekorzystne i pierwszy z niego występuje.
2. Wzrost stopnia wirtualności przedsiębiorstwa stwarza możliwość utraty kontroli nad zasobami własnymi i obcymi oraz jej tożsamości [Krupski 2005, s. 135].
3. W organizacji wirtualnej pogłębia się alienacja człowieka w procesie pracy.
4. Zastrzeżone informacje i technologie mogą się dostać w niepowołane ręce.
5. Występują problemy z budowaniem zaufania z partnerami zewnętrznymi przez menedżerów zarządzających w tradycyjnych strukturach.
6. Zagrożeniem organizacji wirtualnej jest problem przywództwa w globalnej sieci wirtualnej. W takiej strukturze niezwykle trudno budować jest związki pracowników z siecią, zapewnić ich lojalność. Trudno ocenić, czy pracownicy są członkami takiej organizacji, czy też czasowymi jej uczestnikami [Płoszajski 2000, s. 36]. Ch. Handy określa ten problem, związany z koniecznością podwójnej lojalności wobec sieci jako całości oraz jej pojedynczego węzła, jako konieczność „podwójnego obywatelstwa” [www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Wyzwania_przywodco_w_polskich_organizacji_wobec_globalizacji.pdf].
7. Sieciowa budowa organizacji globalnej niesie za sobą konieczność decentralizacji wszelkich działań, w tym decentralizacji przywództwa. Zgodnie z zasadą subsydiarności wszelkie decyzje powinny być podejmowane na jak najniższym szczeblu hierarchii, jak najbliżej klienta. Oznacza to, że nawet w tych organizacjach globalnych, w których można bez problemu wyróżnić zależności hierarchiczne między jednostkami, coraz więcej kompetencji strategicznych, zarezerwowanych niegdyś dla ścisłego kierownictwa organizacji, przechodzi niżej. Te rozważania wprost prowadzą do wniosku, że zapotrzebowanie na takich liderów lokalnych, czy też przywódców poszczególnych węzłów sieci globalnej, będzie rosło. Oczywiście jest też, że przy rozległych kompetencjach tych osób, powinni oni pełnić właśnie rolę przywódców, a nie tylko wyższych menedżerów organizacji. To zjawisko może wystąpić oczywiście także w Polsce. Pewnym sympto-

mem, że sytuacja zmierza właśnie w tym kierunku, jest fakt, że szefów oddziałów firm globalnych w Polsce wyposaża się w coraz większe kompetencje i coraz więcej tych stanowisk obsadza się wykorzystując polskie kadry.

8. W wirtualnej organizacji pracy zmienia się znaczenie umowy o pracę, a także sens kształtowania kariery zawodowej. Wynika to z pojawiających się nowych postaw i cech osobowości, wśród których narasta przekonanie o skuteczności pracy zespołowej, nowych odmian motywacji i lojalności wobec macierzystej organizacji. Pełnoetatowa praca w organizacjach staje się tylko jedną z wielu opcji zatrudnienia. Nowa umowa dotyczy ludzi, którzy oferują swój czas i usługi w charakterze osób pracujących na własny rachunek, przyjmujących statut pracowników tymczasowych. Pracownicy, pozostając we współpracy z firmą z własnego wyboru, a także za wiedzą organizacji jako takiej, mają przekonanie, że mogą odejść bez poczucia winy za brak lojalności. Widać stąd, że ulega przemianie pojęcie kształtowania kariery zawodowej. Nie jest gwarantowane zatrudnienie na czas nieokreślony oraz nie są zagwarantowane stałe, wysokie dochody. Pojawia się szansa samodzielnego sterowania karierą osobistą, własnym rozwojem zawodowym i wykształceniem. W przeciwieństwie do tradycyjnego miejsca, gdzie rozwój zawodowy wynika z serii awansów w jednym przedsiębiorstwie, kariera zawodowa staje się osobistym zasobem intelektualnym każdego pracownika. Wartość intelektualna wynika w mniejszym stopniu z zajmowanych stanowisk, a w większym stopniu z całokształtu zdobytych umiejętności i kompetencji [www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref18_full.html].
9. W przedsiębiorstwach wirtualnych można zaobserwować szczególne trudności w procesach kształtowania kultury organizacyjnej, gdyż bardzo duża dynamika struktury, częste zmiany uczestników, ich ról oraz duża różnorodność utrudnia wykształcenie się jednego spójnego wzoru zachowań, norm oraz wartości. Ponadto, utrzymanie wykształconej już kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie wirtualnym staje się tym trudniejsze im rzadziej jego członkowie kontaktują się między sobą, są bardziej od siebie niezależni, słabiej identyfikują się z organizacją oraz wykazują większą rozbieżność celów czy poglądów [Sikorski 2002, s. 265].
10. Niebezpieczeństwo włączenia się do organizacji firm niekompetentnych, możliwość braku utartych wzorów postępowania [Brzozowski 2010, s. 86].
11. Trudności w podziale zysków, zakłada się, że elementem łączącym organizacje w związku wirtualnym jest jedynie przewidywany zysk, który spodziewają się one uzyskać. Jest więc oczywiste, że już sama możliwość zagrożenia generowania zysku, postrzegana przez którąkolwiek z jego stron może stanowić przyczynę destabilizacji (lub zazwyczaj wystąpienia z związku wirtualnego), co może spowodować fiasko realizacji zadań całej wirtualnej organizacji.

12. Możliwość szybkiej utraty zaufania i rozpadu organizacji. Niewydolność urzędów komputerowych, w większości jeszcze nieprzystosowanych do multimedialnych transakcji danych.
13. Brak jednoznacznych uregulowań prawnych ustalających, np. odpowiedzialność wzajemną firm i przed klientami.
14. W przedsiębiorstwach wirtualnych, charakteryzujących się tymczasowością, zarządzanie kulturą organizacyjną jest utrudnione. Stąd szczególnie nacisk powinien być położony na odpowiednio prowadzony proces budowy zaufania, w przedsiębiorstwach wirtualnych zaś, powstałych z przekształcenia organizacji tradycyjnych, wysiłki należy koncentrować na utrzymaniu wypracowanej w wyniku doświadczenia kultury organizacyjnej.

Przedstawiony katalog zagrożeń ma charakter wybiórczy i jest jedynie częścią możliwych zagrożeń organizacji wirtualnej. Próba inwentaryzacji zagrożeń organizacji przyszłości wydaje się być wyraźnym sygnałem do podjęcia rozległych badań i studiów przez nauki zarządzania.

Bibliografia

1. **Brzozowski M.:** (2010), *Organizacja wirtualna.*, PWE, Warszawa.
2. **Fukujama F.:** (2000), *Wielki wstrząs*, Politeja, Warszawa.
3. **Grudzewski W., Hejduk I.:** (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne.* Difin, Warszawa.
4. **Krupski R. (red.):** (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
5. **Matejuk J.:** (2010), *Zasadnicze cechy organizacji wirtualnej*, Zarządzanie Zmianami, Biuletyn POU, maj, nr 5 (39).
6. **Peters T.:** (1993), *Liberation Management*, Pan Books, London, s. 156.
7. **Piotrowski W.:** (1998), *Organizacja wirtualna, kilka uwag a propos*, Master of Business Administration nr 1.
8. **Płoszajski P.:** (2000), *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości* (pod redakcją W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduka), Difin, Warszawa.
9. **Sikorski Cz.:** (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
10. **Strategor** (1995), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
11. www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/pracownicy/mrowka/Wyzwania_przywocow_polskich_organizacji_wobec_globalizacji.pdf
12. www.zabezpieczenia.com.pl/publicystyka/organizacja-wirtualna-jako-obiekt-ochrony-fizycznej-i-technicznej
13. www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref18_full.html

22

INTERNETOWE NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE ROZWÓJ PRZEDSIĘ- BIORCZOŚCI W SEGMENTIE B2B NA PRZYKŁADZIE SYSTEMU „WEB SHOP” FIRMY AQUILA

Łukasz Nęcki

Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

1. Wprowadzenie

Konkurencyjność firm na współczesnym rynku jest silnie uwarunkowana ich poziomem innowacyjności. Innowacyjność przedsiębiorstw polega na ich ciągłym rozwoju, czyli przedsiębiorczym podejściu do biznesu.

Przedsiębiorczość jest indywidualną cechą ludzkiej osobowości, wyróżniającej się inteligencją, innowacyjnością, umiejętnością dostrzegania uwarunkowań i związków zachodzących między zjawiskami gospodarczymi i zdolnością do organizowania działalności handlowej, przemysłowej i usługowej zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami ich uzyskania. Przedsiębiorczość jest nowatorstwem polegającym na poszukiwaniu odmienności w porównaniu z tym, co robią inni, znajdowaniu bardziej skutecznych sposobów działania na rynku, dających wyższą użyteczność produktów i usług oraz większą efektywność gospodarowania. Jest ona ze swej natury działalnością konkurencyjną, w stosunku do postępowania innych przedsiębiorstw, łączy przedsiębiorcze zarządzanie z aktywnym reagowaniem na procesy globalizacji, wymagając od menedżerów opanowania nowych kwalifikacji i umiejętności [Potocki 2000, s. 20-21].

Rozwój przedsiębiorczości bezpośrednio wpływa na ich przewagę konkurencyjną, oraz ustabilizowaną pozycję na rynku. Dlatego też, aby utrzymać wysoki poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa zmuszone są do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań i nowych modeli biznesowych.

Model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość [Afuah, Tucci 2003, s. 20].

Poprzez gwałtowny rozwój handlu przy użyciu Internetu w ostatnich latach nastąpiła dość szybka ewolucja i zwiększenie liczby, oraz różnorodności modeli e-biznesowych.

Współpraca pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorcami polegająca na wymianie dóbr, towarów, usług lub informacji określana jest jako B2B. To klasyczny e-biznes, w którym przedsiębiorcy świadczą usługi na rzecz innego przedsiębiorcy lub sobie wzajemnie (Business to Business). W przypadku e-handlu zachodzi relacja pomiędzy podmiotem gospodarczym realizującym dostawę usług lub towarów na rzecz konsumentów. Relacja ta to B2C (Business to Consumers). Można jeszcze wyróżnić inny, często spotykany związek. C2C (Consumers to Consumers) to relacja pomiędzy dwoma konsumentami, jej najlepszym przykładem są aukcje internetowe, gdzie jeden z konsumentów wystawia towar lub usługę na aukcji a pozostali konsumenci licytują wartość wystawionego przedmiotu [Olszak 2004, s. 20].

W początkowej fazie rozwoju stosowano znane modele działalności handlowej przeniesione niejako do strefy wirtualnej, takie jak e-sklepy czy ezamówienia, które niestety wykazywały niezbyt wiele innowacyjności w stosunku do tradycyjnych metod, poza nowym kanałem komunikacji. Najczęściej zawierały jedynie statyczne dokumenty obejmujące elektroniczne katalogi produktów, materiały reklamowe bądź sposoby dostarczania towarów i usług. Z czasem jednak zaczęto tworzyć bardziej innowacyjne modele, takie jak elektroniczne rynki czy integratory łańcucha wartości, które potrafią łączyć ze sobą sprzedawców i klientów, umożliwiając obniżenie kosztów oraz udoskonalając przepływ informacji pomiędzy podmiotami na rynku. Analiza przedsiębiorstw które poszukują aktualnych i najnowocześniejszych trendów rozwoju pokazuje, że przedsiębiorstwa te budują swoje modele biznesowe oparte na ewolucji w kierunku wirtualnych rynków czy sieci powiązań, w których producenci i konsumenci poszukują i łączą się często w długotrwałych związkach, dla osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych. Dotyczy to także relacji pomiędzy pozostałymi podmiotami e-biznesu: producentami, dostawcami czy kooperantami. Zdecydowanie zwiększa się również różnorodność i skala podejmowanych działań gospodarczych w cyberprzestrzeni, co powoduje znaczne skomplikowanie modeli, według których funkcjonują i rozwijają się dziś przedsiębiorstwa w segmencie B2B.

Segment B2B, czyli wymiana handlowa między firmami dotycząca nie tylko zawierania transakcji, ale również poszukiwania partnerów, budowaniu sieci dostawców i odbiorców, poszukiwanie informacji handlowych i inne. Do prowadzenia działalności w tym sektorze drogą on-line służy wydzielony z publicznej sieci Internet system tzw. Internetu Gospodarczego, najszybciej rozwijająca się gałąź handlu elektronicznego [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 167].

Celem artykułu jest weryfikacja tezy, że wdrożenie platformy internetowej oraz systemu wspomagania sprzedaży i obsługi klientów „web shop” istotnie wpłynęło na rozwój przedsiębiorczych zachowań firmy Aquila na rynku B2B.

Ponadto, przedstawiono korzyści dla przedsiębiorstwa wynikające z przeniesienia systemu obsługi zamówień do strefy wirtualnej w tym postępy w roz-

woju rynku obsługiwanym przez Internet oraz korzyści dla klientów korzystających z tego systemu.

Zaprezentowano przedsiębiorstwo z segmentu B2B, firmę Aquila wiodącego producenta tektury falistej na rynku polskim, oraz zasady według których wprowadzono sprzedaż i obsługę klientów przez Internet wykorzystując system „web shop”.

2. Korzyści wynikające z przeniesienia systemu obsługi zamówień do strefy wirtualnej dla przedsiębiorstwa

Proces budowania internetowego serwisu obsługi klienta powinien dokonywać się poprzez wprowadzanie zmian i pomysłów etapami przy szczególnym nacisku uwagi na budowie zaufania do strony internetowej, które powinno zacząć się już na etapie projektowania, a także optymalizacji serwisu, gdzie klient użytkownik znajdzie czytelny i przejrzysty layout. Dobrze zaplanowana architektura informacji i elementy nawigacyjne, oraz interaktywne funkcjonalności wzmogą efekt profesjonalnego podejścia do obsługi klienta.

Ważną cechą o której nie wolno zapominać jest polityka bezpieczeństwa i jej komunikacja na serwisie, czyli monity o ochronie danych osobowych i wszelkich danych osobistych przesyłanych za pośrednictwem sieci. Widoczne zarówno przed dokonaniem zakupu, jak i w trakcie jego trwania.

Do przeniesienia transakcji w strefę online przekonać klienta może głównie oszczędność czasu, która towarzyszy operacją przy użyciu kanału online, ale również eliminowanie na poziomie składania zamówienia online, kroków sprawiających trudności i wreszcie dostępność sieci, łatwość i szybkość dokonanej transakcji.

Rynek handlu elektronicznego w Polsce stanowi około 6% handlu hurtowego i ma 50% roczny przyrost wartości obrotów w segmencie B2B. [<http://www.e-handel.org.pl>, 2009].

Natomiast dla firmy sprzedającej przesunięcie obsługi sprzedaży w strefę www oznacza przede wszystkim ograniczenie kosztów związanych z zatrudnianiem osób na stanowiskach do obsługi sprzedaży. Eliminuje również tzw. błąd ludzki, czyli błędnie wprowadzone zamówienie do systemu, które nie są rzadkością przy natłoku pracy podczas wysokiego sezonu sprzedaży.

Dla obu stron wdrożenie internetowej platformy współpracy oznacza: automatyzacja procesów biznesowych, transparentność pracy działów zakupowych; możliwość wprowadzenia segmentacji Klientów; zwiększenie przychodów. Wymiana dokumentów elektronicznych między dostawcami, a odbiorcami systematyzuje obieg informacji w firmie oraz pozwala zaoszczędzić czas potrzebny na rejestrowanie dokumentów w systemie.

Wybór opcji przenoszonych do obsługi online, ze względu na działalność przedsiębiorstwa nie jest trywialny, toteż powinien być poprzedzony odpowiednimi szkoleniami i systemami wdrożeniowymi przeprowadzonymi u klientów, partnerów biznesowych, jak również w przedsiębiorstwie inicjującym, co ma na

celu minimalizacji niepotrzebnych frustracji, mimo tego że sam system jest klarowny i eliminuje do zera niechciane pomyłki podczas składania zamówień. Pamiętać należy, że wdrażając platformę B2B zwracać uwagę należy nie tylko na klientów, ale również na naszych pracowników, dostawców i partnerów.

3. Specyfika Przedsiębiorstwa działającego w segmencie B2B na przykładzie firmy Aquila

Globalna tendencja obniżania kosztów i poszukiwania niestandardowych, dedykowanych rozwiązań pozwoliła na rozwój platform B2B. Przedsiębiorstwo Aquila jako wiodący producent tektury falistej w Polsce nie chce pozostać w tyle za światowymi trendami, dlatego Zarząd zdecydował w 2010 roku o utworzeniu platformy internetowej. Aquila jest producentem szerokiego asortymentu tektur falistych trzy i pięciowarstwowych, w typach fal: B, C, E oraz B+C i E+B. Firma działa w systemie Just in Time, produkując krótkie serie oraz oferując szybkie terminy realizacji zamówień.

Wybór platformy przez przedsiębiorstwo dedykowany został konkretnym procesom biznesowym celem których jest poszerzenie rynku zbytu, zwiększanie obrotów, marż oraz kreowanie marki handlowej. Przy dużej konkurencyjności przedsiębiorstw jaka obecnie jest wśród producentów tektury falistej, sprawia że ważne jest, aby koncentrować się na rzeczach istotnych, które w perspektywie czasu przełożą się bezpośrednio na wyniki. Rozwój biznesu w kanale online jest dziś kolejnym krokiem, który firma Aquila musiała wykonać chcąc zagwarantować sobie dalsze istnienie na rynku w perspektywie długoterminowej, a zatem kolejnych 10-ciu czy 15-tu lat. Wejście na rynek online oznacza: większą bazę potencjalnych klientów, praktycznie niczym nieograniczone dotarcie do klienta, przejście klientów online, zbudowanie przewagi konkurencyjnej. W obecnym czasie takie szerokie podejście jest właściwie nieosiągalne przy użyciu innych kanałów sprzedaży.

Od dwóch lat w celu usprawnienia procesu komunikacyjnego pomiędzy klientami i przedsiębiorstwem działa internetowy sklep Aquili. Dzięki niemu, klient może sam wprowadzać zamówienia, śledzić realizację danego formatu oraz mieć dostęp do danych kierowcy, który jedzie do niego z dostawą.

Przedsiębiorstwo rozwija platformę współpracy Aquila – klient, która posiada systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*). Oraz dla zautomatyzowania procesu wprowadzania zamówień z własnego systemu zakupowego, stworzono „strukturę zgodności” – SZ.

Oznacza to, że klient składając zamówienie, nawet jeśli używa własnych kodów materiałów, które po stronie klienta są surowcem, to w strukturze zgodności jest to przetłumaczone tak, żeby zostało prawidłowo rozpoznane przez mechanizm wprowadzania zamówień do systemu Aquili. Takie zamówienie wprowadzone do działu planowania ze statusem do akceptacji i znacznikiem pochodzenia, takim jak WEB-SHOP, lub EDI (*Electronic Data Interchange*).

Historię złożonych zamówień można również posegregować według wymaganej daty dostawy rosnąco, wymaganej daty dostawy malejąco, numeru zamówienia bądź daty utworzenia.

O stopniu realizacji zamówienia świadczy jego status. Świeżo wprowadzone zamówienie otrzymuje status „oczekiwanie na akceptację”. W chwili, gdy przejdzie ono pomyślnie proces weryfikacji, otrzymuje ono status „zaakceptowano”. Weryfikacji poddawane są: indeks tektury, wymiary formatów jak również wymagana przez klienta data dostawy.

Pracownicy Aquili mogą zmienić termin realizacji zamówienia, o czym klient powiadamiany jest w potwierdzeniu zamówienia, bądź całkowicie anulować zamówienie (otrzymuje ono status „odrzucono”). Zzaakceptowane zamówienie zostanie uwzględnione w planie produkcyjnym i otrzymuje ono status „w planowaniu”. Status zmieni się na „w produkcji” w chwili, gdy cała zamówiona ilość znajdzie się w toku produkcyjnym. Zamówienie zmieni status z „w planowaniu” na „w produkcji” w chwili, gdy całość zamówienia zostanie załadowana na maszynę produkcyjną. W momencie, gdy zostanie wyprodukowana całość zamówionego towaru, status zmieni się na „na stanie”. W przypadku, gdy zamówienie zostanie w całości zrealizowane, otrzymuje ono status „wysłano”. Na stronie zostaje wyświetlony numer WZ wraz z danymi kierowcy, który jedzie z dostawą.

Obsługa posprzedażna klientów to także rozpatrywanie reklamacji odbiorców. Dysponując protokołem reklamacyjnym opisują na nim nieścisłości dotyczące towaru. W komórce do spraw jakości wystawiane są także na prośbę klientów deklaracje zgodności.

4. Funkcjonalność systemu „web shop” w firmie Aquila

Funkcjonalność systemu „web shop” przybliży sposób jego obsługi, na platformie tej prace rozpoczynamy od strony startowej <http://webshop.vpk.be:8207>, gdzie klient wpisuje swój login, oraz własne hasło logowania.

Po uruchomieniu strony głównej do wyboru mamy kilka zakładek takich jak: Produkty, Koszyk, Śledzenie zamówień.

Zakładka „produkty” daje możliwość kreowania linii zamówienia. Aby klient mógł utworzyć zamówienie musi uzupełnić dostępne pola o:

- wybrany indeks tektury, szerokość arkusza (mm), długość arkusza (min. 500 mm), ilość sztuk, bigi (wybrać dostępną opcję: bez bigów, jednopunktowe lub standardowe), w przypadku wystąpienia bigów, w odpowiednim polu, wprowadzić szerokości (mm) występujące pomiędzy nimi (suma szerokości bigów musi być równa szerokości całego arkusza tektury).

Po wprowadzeniu parametrów koniecznych do realizacji zamówienia produkcyjnego użytkownik proszony jest o wybranie symulacji ceny, jeśli jest ona dostępna, następnie aby dodać pozycję do koszyka.

The screenshot shows the Aquila web shop interface. At the top, there is a red navigation bar with the Aquila logo and menu items: Produkty, Koszyk, Śledzenie zamówień, Wykresy, and Wyloguj. Below the navigation bar, there is a banner with the text "produkty wysokiej jakości" and an image of yellow corrugated cardboard sheets. The main content area is titled "WEBSHOP TEXT (Polish version)" and contains a form for selecting a product position. The form is titled "Pozycja" and includes the following fields:

- Indeks: 38410A1 - TL3 125M4 11 07L3 125 Flute B
- Szerokość: 1 000,00 MM
- Długość: 600,00 MM
- Ilość (szt): 5000
- Ilość (m²): 3000,00 MM
- Bigowanie: Standardowa
- Bigi: 200, 800, 200, and several empty input boxes.
- Typ palety: (empty)

At the bottom of the form, there are two red buttons: "Dodaj do koszyka" and "Symulacja ceny".

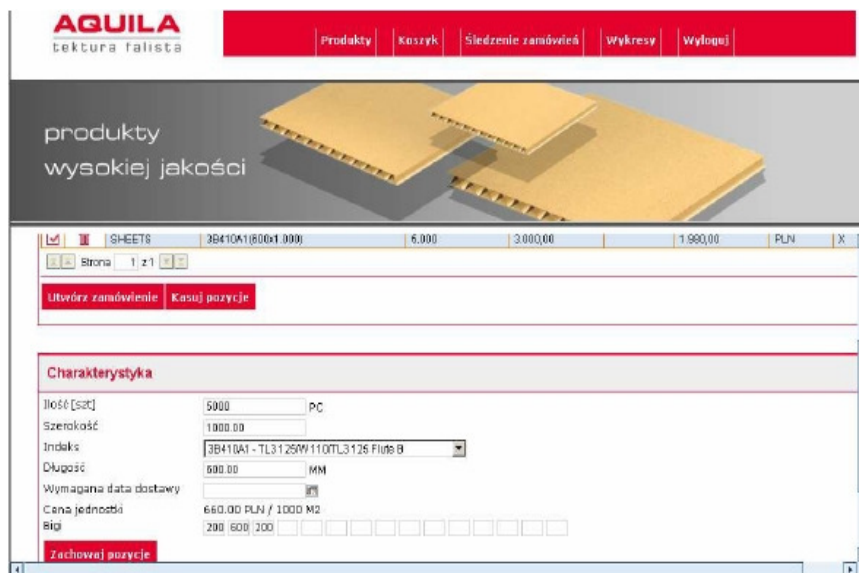
Rys. 1. Wybór produktu

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Koszyk zawiera wszystkie wcześniej wprowadzone linie zamówień. Kreowanie zamówienia przez klienta możliwe jest poprzez wprowadzenie numeru zamówienia i zatwierdzeniu przez naciśnięcie przycisku „enter”. Następnie osoba zamawiająca wprowadza preferowany termin dostawy i również zatwierdza przyciskiem „enter”. Data zostaje skopiowana z nagłówka do linii zamówienia. Pozostaje do wybrania tylko miejsce dostawy, pod warunkiem że jest więcej niż jedno możliwe. Cały proces kończymy klikając na ikonę „utwórz zamówienie”.

Możliwa jest również zmiana złożonego zamówienia, polega ona na zaznaczeniu linii zamówienia, które chcemy zmienić, klikając na skrajane lewe pole linii zamówienia. Można dokonać zmiany ilości sztuk, szerokości arkusza, długości arkusza, indeksu tektury, wymaganej daty dostawy oraz bigowania.

Aby zachować zmiany należy kliknąć na ikonę „zachowaj pozycję”. W przypadku, gdy dla każdej pozycji zamówienia wprowadzono inną datę dostawy, w nagłówku w polu „wymagana data dostawy” należy wprowadzić datę najwcześniejszą.



Rys. 2. Parametry dostawy

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Zakładka „śledzenie zamówień” daje możliwość podglądu wszystkich zamówień złożonych przez klienta.

Kryteriami selekcji są: wymagana data dostawy, data utworzenia zamówienia, numer zamówienia klienta, status zamówień, oczekiwanie na akcept (zamówienia wprowadzone przez klienta, jeszcze niepotwierdzone przez firmę Aquila).

Złożone zamówienie rozróżniane jest poprzez nadanie im odpowiedniego statusu takiego jak: zaakceptowano (zamówienia przyjęte do realizacji przez firmę Aquila), w planowaniu (zamówienia uwzględnione w bieżącym planie produkcyjnym), w produkcji (produkcja w toku), na stanie (zamówiony towar obecny na stanie magazynowym Aquila), wysłano (towar wysłany do klienta), odrzucono (zamówienia nie przyjęte do realizacji).

Oraz przez cały czas przypisane są im podstawowe cechy takie jak: szerokość formatki, długość formatki, indeks tektury.

Historię złożonych zamówień można również posegregować według wymaganej daty, np.: dostawy rosnąco, wymaganej daty dostawy malejąco, numeru zamówienia bądź daty utworzenia.

Istnieje również możliwość utworzenia zamówienia z poziomu śledzenia zamówienia. Tworzy się tzw. kopię istniejącego już w bazie zamówienia, która

zostanie przeniesiona do koszyka. W koszyku można dokonać ewentualnych zmian w zamówieniu.

Realizacją zamówienia towarzyszą stopnie w postaci statusów, takich jak: „oczekiwanie na akcept”, „zaakceptowano” oraz „odrzucono”.

O stopniu realizacji zamówienia świadczy jego status. Świeżo wprowadzone zamówienie otrzymuje status „oczekiwanie na akcept”. W chwili, gdy przejdzie ono pomyślnie proces weryfikacji, otrzymuje ono status „zaakceptowano”. Weryfikacji poddawane są: indeks tektury, wymiary formatów jak również wymagana przez klienta data dostawy.

Pracownicy Aquila mogą zmienić termin realizacji zamówienia, o czym klient powiadamiany jest w potwierdzeniu zamówienia, bądź całkowicie anulować zamówienie (otrzymuje ono status „odrzucono”).

Status „w planowaniu” oznacza że jak tylko zaakceptowane zamówienie zostanie uwzględnione w planie produkcyjnym otrzymuje ono status „w planowaniu”. Status zmieni się na „w produkcji” w chwili, gdy cała zamówiona ilość znajdzie się w toku produkcyjnym. Jeżeli w produkcji zostanie uwzględniona tylko część zamówionego formatu, status pozostanie „w planowaniu”. Przykład poniżej.

Krótki tekst mat.	Ilość zamówiona Ilość zam. trans.	Stan magazynowy	JM JM	Utworzono dn.	Wym. data dost.	Data dost.	Status Status
3E450A2 (934 x 645)	10.000	940	PC	04.05.2009	13.05.2009	13.05.2009	W PLANOWANIU

Rys. 3. Status „w planowaniu”

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Jak wynika z powyższego zestawienia, zamówiono 10.000 sztuk, wyprodukowano jak na razie tylko 940 sztuk, zamówienie pozostaje ze statusem „w planowaniu”. Reszta zamówienia, tj. 9060 sztuk została uwzględniona w planie produkcyjnym, jednakże nie jest jeszcze produkowana.

Status „w produkcji” oznacza że zamówienie zmieni status z „w planowaniu” na „w produkcji” w chwili, gdy całość zamówienia zostanie załadowana na maszynę produkcyjną. Jak tylko zostanie wyprodukowana całość zamówionego towaru, status zmieni się na „na stanie”. Jak wynika z poniższego przykładu, zamówiono 5000 sztuk, na stanie magazynowym jest już 330 sztuk. Status zamówienia „w produkcji” gdyż reszta zamówienia tj. 4670 szt. jest jeszcze w trakcie produkcji.

Krótki tekst mat.	Ilość zamówiona Ilość zam. trans.	Stan magazynowy	JM JM	Utworzono dn.	Wym. data dost.	Data dost.	Status Status
3E450A1 (1050 x 610)	5.000	330	PC	05.05.2009	11.05.2009	11.05.2009	W PRODUKCJI

Rys. 4. Status „na stanie”

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Status „na stanie” oznacza, że status zamówienia pozostaje „na stanie” do chwili, gdy całość zamówienia nie zostanie wysłana do klienta. Jak wynika z poniższego przykładu klient zamówił 8000 sztuk, na stanie magazynowym Aquila znajduje się tylko 5.810 sztuk. Status zamówienia „na stanie”. Z tego zestawienia wynika, iż reszta zamówienia została już wysłana do klienta. Po rozwinięciu szczegółów wyświetli się informacja o dwóch transportach o numerach 445392 oraz 445766, którymi wywieziono kolejno 1680 sztuk oraz 700 sztuk.

Nr zamówienia Transport	Krótki tekst mat.	Ilość zamówiona Ilość zam. trans.	Stan magazynowy	JM JM	Utworzono dn.	Wym. data dost.	Data dost.	Status Status
	3845041 (1420 x 1220)	8.000	5.810	PC	30.04.2009	07.05.2009	07.05.2009	NA STANIE
0000445392		1.680	0	PC				WYSŁANO
0000445766		700	0	PC				WYSŁANO

Rys. 5. Informacja o transportach

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Status „wysłano” pojawi się w przypadku, gdy zamówienie zostanie w całości zrealizowane, otrzymuje ono status „wysłano”. Na stronie zostaje wyświetlony numer WZ wraz z zamiarami na kierowcę. Aby uzyskać potrzebne dane należy w danej linii zamówienia kliknąć na ikonę „rozwiń”. Pojawi się wówczas kolejna linia w kolorze szarym z informacją o numerze dokumentu WZ oraz ilością wysłanego towaru.

Jak widać na poniższym przykładzie, zamówiono 1200 sztuk, a na stanie magazynowym Aquila towaru nie ma. Transportem o numerze WZ 431282 wysłano do klienta 1240 sztuk.

Nr zamówienia Transport	Krótki tekst mat.	Ilość zamówiona Ilość zam. trans.	Stan magazynowy	JM JM	Utworzono dn.	Wym. data dost.	Data dost.	Status Status
	3839041 (2075 x 1235)	1.200	0	PC	11.03.2009	01.04.2009	01.04.2009	WYSŁANO
0000431282		1.240	0	PC				WYSŁANO

Rys. 6. Szczegółowe dane zamówienia

Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Klikając w danej szarej linii z numerem WZ na ikonę „szczegóły”, na dole ekranu pojawi się tabela zawierająca dane szczegółowe zamówienia.

Zmiana zamówienia jest możliwa tylko w przypadku, gdy ma ono status „oczekiwanie na akcept” bądź „zaakceptowano”. Jak tylko status zamówienia zmieni się na „w planowaniu” zmiana nie jest możliwa. Aby zmienić zamówienie należy kliknąć na ikonę „szczegóły”. Na dole ekranu pojawia się tabela z danymi szczegółowymi. Można dokonać zmiany numeru zamówienia, wymiarów formatu, indeksu tektury oraz ilości sztuk zamówionej tektury.

Szczegóły pozycji			
Zamówienie sprze	000043	000010	
Numer zamówienia kl.			Wymagana data dostawy
Szerokość	1.235,00	MM	01.04.2009
Indeks	3B390A1 - TL3 125W 100TL3 125 Flute B		Długość
Transport	0000431282		2.075,00
N° do kierowcy	504131028		Ilość zam.
			1200
			PC
			Kierowca
			BANASZAK

Rys. 7. Szczegóły pozycji zamówienia
Źródło: opracowanie własne, system web shop w firmie Aquila.

Narzędzie internetowe, które wspomaga system sprzedaży w firmie Aquila cechuje się dużą dynamiką rozwoju, i tak: w 2010 roku czyli momencie implementacji 23% klientów zdecydowało się na korzystanie z tego narzędzia, w 2011 roku było to już 31,5%, a w 2012 roku liczba ta wrosła do ponad 40%.

5. Podsumowanie

Coroczny przyrost liczby klientów korzystających z narzędzi internetowych oznacza, że jest to droga, którą wkrótce będzie podążać większość przedsiębiorców z segmentu B2B. Jest ona naturalną formą rozwoju przedsiębiorstwa, które chcą być atrakcyjnym na rynku musi korzystać z nowoczesnych narzędzi obsługi klienta, sprzedaży.

Nowoczesne systemy informatyczne pozwalają już na tworzenie kompatybilnych narzędzi które przy pomocy medium jakim jest Internet, potrafią się komunikować i obustronnie na linii klient- dostawca generować korzyści w postaci zmniejszonego zatrudnienia i eliminacji błędów.

Platformy B2B powoli stają się standardem w relacjach pomiędzy firmami, a Klienci zaczynają dostrzegać realne korzyści. Ponadto funkcjonalność indywidualnie wdrażanych platform sprawia, że możliwe jest maksymalne odwzorowanie procesów biznesowych.

Model biznesu internetowego jako koncepcja działalności przedsiębiorstwa nie powinien ulegać częstym zmianom. Należy raczej wykorzystywać potencjał istniejący we wdrożonym już modelu i dopasowywać go do zmieniających się warunków. Biznes online to kolejny kanał sprzedaży dla świadomie planujących rozwój swojej firmy i wprowadzanie oferty na nowe rynki zbytu, a także tworzenie oferty dla nowych odbiorców.

Bibliografia

1. **Afuah A., Tucci C.L.:** (2003), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
3. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.

4. **Hartman A., Sifonis J., Kador J.:** (2001), *E-biznes – strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E. Liber, Warszawa.
5. <http://www.e-handel.org.pl>, odczyt: 18.02.2013.
6. **Niedźwiedziński M.:** (2004), *Globalny handel elektroniczny*, PWN, Warszawa.
7. **Olszak C.M.:** (2004), *Systemy e-commerce. Technologie internetowe w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
8. **Ostenwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L.:** (2005), *Claryfying business models: origins, present and future of the concept*, Communications of AIS, Vol. 15.
9. **Potocki A.:** (2000), *Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka*, Antykwa s.c., Chrzanów.
10. **Rappa M.:** (2007), *Managing digital enterprise*, European Journal of Information Systems.

CZEŚĆ V

Wybrane metody zarządzania w warunkach niepewności i ryzyka

*Krystyna Serafin
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

1. Wprowadzenie

Źródeł przedsiębiorczości należy szukać nie tylko w czynnikach ekonomicznych, ale również w obszarze uwarunkowań środowiskowych związanych z ekonomiczną wyobraźnią społeczeństwa oraz kulturowymi podstawami działań przedsiębiorców [Glinka, Konecki 2006, s. 31]. Przedsiębiorczość wyrasta nie tylko z otoczenia ekonomicznego, prawno-politycznego, kulturowego, ale również z możliwości i potrzeb jednostek. „Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy w biznesie charakteryzują się specyficzną percepcją zarówno własnych możliwości i osiągnięć, jak również wpływu otoczenia na ich aktywność. Mają oni większą skłonność do niekonwencjonalnego myślenia, pewność siebie, wiarę w sukces, są skłonni wykorzystywać heurystyczne podejście do rozwiązywania problemów, inaczej postrzegają i oceniają ryzyko, są zorientowani na przyszłość” [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 59]. Taka postawa zdecydowanie ma szansę generować sukces współczesnej organizacji. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wiedzy i innowacji jako jednych z ważniejszych atrybutów przedsiębiorczości.

2. Kultura menedżerska i jej instytucjonalna siła

Współczesne zarządzanie organizacją stawia przed menedżerami wyzwanie tworzenia kultury menedżerskiej która kreuje kapitał ludzki. Kultura pracy menedżera to nie tylko wyznacznik kultury organizacji, ale także kluczowy komponent, który rozumiany jest jako określenie wykonywanej pracy, sposób jej realizacji, wykorzystania potencjału kierowników i podwładnych, struktury działań, skuteczności wykorzystania maszyn, urządzeń, środków finansowych, działań i ich racjonalności. Kultura pracy oznacza (określa) jakość procesu pracy. A ten przebiega według utrwalonych, akceptowanych schematów, algorytmów, zmian wynikających z przyrostu wiedzy, rozwoju technicznego i konfiguracji otoczenia [Milczarek 2010, s. 33].

Menedżer to osoba odpowiadająca za realizację wszelkich procesów w organizacji. Wspólną cechą menedżerów jest posiadanie przez nich władzy oraz występowanie w roli przełożonego i podwładnego (hierarchia służbowa). Obojętnie jaki to będzie rodzaj i zakres władzy, wpływa ona na zachowania pracowników. Kontrola tych zachowań jest celem organizacji. Utrata kontroli zachowań uniemożliwia realizację celów organizacyjnych. Władza daje przewagę jednych nad drugimi. Źródłami sprawowanej władzy są wiedza, strategiczne kontakty zewnętrzne, kontrola nad przepływem informacji, dostęp do przepisów, dostęp do dóbr rzadkich oraz dostępność do innych źródeł wiedzy i jej rozszerzenie [Milczarek 2010, s. 40]. Kultura pracy menedżerów zależy nie tylko od ich osobowości, przekonań i hierarchii wartości, ale również od czynników kultury organizacji i narodowej, którymi są stosunek do otoczenia, sposób postrzegania kultury firmy, natura człowieka, ludzka aktywność, stosunki międzyludzkie oraz sposoby traktowania emocji w organizacjach [Hatch, Kostera, Koźmiński 2010, s. 172]. W wysokim stopniu kulturę pracy menedżerów determinują oczekiwania pracowników dotyczące postaw, zachowań kierowników oraz stosowanych przez nich metod kierowania. Spełnienie tych oczekiwań wymaga od menedżerów ponadprzeciętnych zdolności i umiejętności pracy z ludźmi ukierunkowanej na misję i cele organizacji oraz jej uczestników.

3. Wiedza w organizacji

Wiedza dla każdego przedsiębiorstwa jest najistotniejszym czynnikiem umożliwiającym jego sprawne i skuteczne funkcjonowanie. Dobrym przykładem są przedsiębiorstwa konsultingowe, które bazują na wiedzy i wykorzystują ją jako produkt. Wiedza stanowi dla nich element, na którym budują swoją przewagę strategiczną oraz wiarygodność wśród swoich klientów [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 16]. Przedstawiając najistotniejsze kwestie dotyczące wiedzy należy odwołać się do podstawowych jej rodzajów. Bardzo istotnym podziałem jest klasyfikacja wiedzy ze względu na miejsce jej występowania i dostępność. Fundamentalny podział wiedzy w tym zakresie obejmuje [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 23]:

- 1) Wiedzę formalną/jawną (explicit knowledge) – uzewnętrznioną – a więc jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną.
- 2) Wiedzę cichą/ukrytą (tacit knowledge), z której istnienia zdaje sobie człowiek sprawę i którą wykorzystuje w codziennym działaniu, ale nie potrafi jej do końca określić.

Zidentyfikowanie i wykorzystanie wiedzy uzewnętrznionej i ukrytej jest fundamentalną sprawą w procesie kreowania wiedzy przez przedsiębiorstwo. Zidentyfikowanie obszarów występowania i zakresu oddziaływania wiedzy cichej i ukrytej w przedsiębiorstwie może w znacznym stopniu doprowadzić do wzrostu efektywności jej wykorzystania [Strojny 2000, s. 23]. Dla przedsiębiorstw szczególnie istotne jest zidentyfikowanie istniejącej wiedzy zgromadzonej w umysłach pracowników oraz zrozumienie procesu powstawania i wykorzystywania wiedzy na poziomie zespołów zadaniowych w całej organizacji.

Alvin Toffler wymienia cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych tradycyjnych zasobów. Są to dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 74]. Wiedza jest dziś ważnym zasobem i czynnikiem produkcji dla przedsiębiorstwa. Decydujące znaczenie ma umiejętność jej wykorzystania: „Jedyną rzeczą, której znaczenie w gospodarce narodowej i międzynarodowej będzie wciąż rosło jest postęp zarządzania w uczynieniu wiedzy produktywną” [Drucker 1993, s. 176].

Koncepcja zarządzania wiedzą została wprowadzona do określenia systemu narzędzi, procesów, struktur i kultury opracowanych w celu usprawnienia dzielenia się, tworzenia i wykorzystywania wiedzy szczególnej dla procesu podejmowania decyzji. Zarządzanie wiedzą obejmuje środki rzeczowe, ludzi, technologie oraz procesy organizacyjne. W praktyce zarządzanie wiedzą zawiera różnorodne koncepcje z wielu dziedzin naukowych, takich jak teorie organizacji i zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, sztuczna inteligencja, ergonomia czy technologie informacyjne (IT). Zarządzanie wiedzą w konkretnej organizacji posiada następującą charakterystykę [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 81]:

- 1) Zarządzanie wiedzą jest oparte na strategii, która ma na celu utrwalenie wiedzy jako zasobu szczególnego i koniecznego do osiągnięcia celów biznesu.
- 2) Zarządzanie wiedzą wykorzystuje proces polegający na przetwarzaniu informacji, gromadzeniu faktów poprzez ich analizę i syntezę i udostępnianiu wiedzy użytkownikom.
- 3) Zarządzanie wiedzą tworzy wartości kulturowe, które wnoszą nowe zasady etyczne.

Wiedza jest nieodłącznie powiązana z ludzkim poznaniem, a zarządzanie wiedzą odbywa się w kontekście społecznym, który ma złożoną i skomplikowaną strukturę. Najczęściej wymienianymi komponentami systemu zarządzania wiedzą są wiedza organizacyjna, pracownicy intelektualni (knowledge workers), proces zarządzania wiedzą oraz techniki informacyjne [Grudzewski, Hejduk 2004, s.83]. Z kolei czynnikami zarządzania wywierającymi wpływ na pracowników intelektualnych (knowledge workers) są przywództwo, wzmocnienie, wskaźniki wydajności/wykonania i kultura organizacyjna.

Rozpatrując wiedzę w kontekście jej zastosowania do biznesu można bezpośrednio stwierdzić, że jest ona jednym z podstawowych strategicznych czynników sukcesu. Przede wszystkim [Mikuła, Ćwiklicki 2000]:

- 1) Potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach.
- 2) Umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji.
- 3) Dzięki procesowi kodyfikacji strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych.
- 4) Potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach, co powoduje, że jest imitowalna.
- 5) Wiedza sama w sobie może stanowić produkt.

Szerokie wykorzystywanie wiedzy we współczesnych organizacjach jest możliwe ze względu na rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które stały się podstawą zarządzania wiedzą. System ten zmienia sposób funkcjonowania firm, a technologia informatyczna (IT) stała się nowym narzędziem pozwalającym lepiej tworzyć kapitał wiedzy. Uwzględnianie wiedzy w zarządzaniu pozwala na pełniejsze wykorzystanie tego czym organizacja dysponuje, umożliwia wielopłaszczyznową ocenę przedsiębiorstwa prowadząc do świadomego zwiększania wartości niematerialnych zasobów firmy, a tym samym pozwala budować przewagę konkurencyjną firmy. Wszystko to jest jednak możliwe dzięki ludziom, których cechuje przedsiębiorcze działanie.

4. Zmiany i innowacje – przywództwo w procesie zmian

Zdając sobie sprawę, że w zmieniającej się rzeczywistości każde przekształcenie organizacji już w niedalekiej przyszłości może okazać się nieaktualne, menedżer staje przed dylematem: czy warto poświęcać czas i środki na zamrożenie wprowadzonych zmian? Należy także pamiętać, że każda nietrwale przeprowadzona zmiana nie tylko nie przynosi zamierzonego efektu, ale i kompromituje wśród pracowników samą jej ideę. B. Wawrzyniak pisze, iż jednym z najważniejszych zadań współczesnego menedżera jest kreowanie zmian i zarządzanie nimi [Wawrzyniak 1999, s. 156]. Ten obszar działań stanowi nowy aspekt roli kierowniczej. Jest to zadanie niełatwe, tym bardziej, że menedżer musi być społecznym innowatorem, który umie łączyć ludzi i pomysły oraz angażować pracowników w procesy rozwiązywania złożonych problemów dotyczących rzeczywistości. W polskich warunkach oznacza to przejście od kierownika biurokracji do kierownika adhokracji. Zatem dowartościować należy czynniki mające największy wpływ na skuteczność działań menedżera. A czynnikami tymi są przedsiębiorczość i odpowiednie traktowanie ludzi w procesie wprowadzania zmian. Relacja ta powinna być skoncentrowana głównie na wspieraniu i wzmacnianiu zaangażowania pracowników w cały proces wprowadzania zmiany. Jednocześnie akceptowany powinien być przez kierownika indywidualny sposób wdrażania tej zmiany przez pracownika, jeśli jest on zbieżny z ogólną strategią działania kierownictwa organizacji [Crozier 1993, s. 134].

Aby zatem w przedsiębiorstwie mogły być wprowadzane zmiany, potrzebuje ono menedżerów-przywódców. Taki menedżer-przywódca charakteryzuje się w swym działaniu przedsiębiorczością. Umiejętnie pozyskuje, przetwarza i wdraża do praktyki wiedzę, zarówno swoją jak i innych, w taki sposób, że odpowiada ona potrzebom jutra. Koncentruje się na kwestiach emocjonalnych, które łączą go z podwładnymi. Tak rozumianego menedżera – przywódcę charakteryzować mogą bardzo różne postawy. Może on być z jednej strony identyfikowany jako przedsiębiorca o wyjątkowo dużej sile przebiccia i umiejętności realizacji wytyczonych celów. Ale może to być także biurokratyczny funkcjonariusz postrzegający pożądany przyszły stan organizacji jaki zaistnieje po wpro-

wadzonej zmianie. Przedsiębiorca myśli głównie w kategoriach identyfikacji pojawiających się szans i sposobów ich wykorzystania, zaś biurokratyczny funkcjonariusz analizuje ograniczenia i racjonalizuje swoje działania w kontekście aktualnej sytuacji. Pomędzy tymi skrajnie różnymi postawami menedżera identyfikuje się jeszcze inne typy zachowań kierowniczych charakterystyczne dla okresu wprowadzania zmian w organizacji.

Skuteczność kierowania ludźmi zależy w dużej mierze od tego, czy osoba odpowiedzialna za wyniki pracy danego zespołu potrafi stworzyć warunki zachęcające członków tego zespołu do aktywnego angażowania się w osiąganie wspólnych celów. Wyróżnia się wiele ujęć przywództwa w organizacji. Styl przewodzenia, właściwy dla procesu wprowadzania zmian i innowacji, zakłada partycypację w zakresie prezentowania przez członków zespołu swojego stanowiska w danej sprawie. Świetny przywódca może odegrać kluczową rolę w procesie zmiany, zwłaszcza jeśli chodzi o jej sprawne przeprowadzenie. Nie ma jednak niezbitych dowodów empirycznych na to, że określony styl przywództwa, np. demokratyczny lub autokratyczny, jest skuteczniejszy od innych [Morgan 2006, s. 111].

Przedmiotem nieustającej debaty jest kwestia różnicy między liderem a menedżerem. Menedżerowie koncentrują się bardziej na działaniach związanych z formalną strukturą i celami organizacji, natomiast przywódcy – na zgraniu, motywowaniu i inspirowaniu ludzi. Istnieją dwie podstawowe umiejętności potrzebne do zarządzania zasobami ludzkimi w procesie zmiany [Carr, Hard, Trahan 1998, s. 315]:

- 1) Generowanie energii poprzez motywację osiąganą dzięki umieszczeniu właściwych ludzi na właściwym miejscu w procesie zmiany.
- 2) Ukierunkowanie energii poprzez przywództwo i oddanie dla sprawy.

Chcąc skutecznie wpływać na ludzi, lider musi wiedzieć, że gotowość do działania należy rozpatrywać w dwóch aspektach: zawodowym (wiedza, umiejętność i doświadczenie) i psychicznym (pewność siebie, zapał i motywacja) [Carr, Hard, Trahan 1998, s. 316]. W wypadku niskiej gotowości zawodowej i psychicznej, gdy personel trzeba prowadzić za rękę, w zależności od oczekiwanego poziomu wsparcia stosuje się instruowanie lub konsultowanie. Z kolei przy wysokiej gotowości zawodowej i psychicznej daje się zespołowi większą swobodę, stosując wspieranie albo delegowanie. To ostatnie podejście wymaga głębokiego wzajemnego zaufania. Wówczas bowiem jednostka lub grupa dostaje wolną rękę i pracuje na własną odpowiedzialność. Musi jedynie informować lidera o napotykanym problemach [Huczynski 2004, s. 74]. Inną umiejętnością związaną z dostosowaniem się do sytuacji, stosowaną przez wielu przywódców, jest odczytywanie sygnalizacji świetlnej w celu ustalenia właściwego zakresu ingerencji w działania zespołu. Jeśli wszystko zmierza gładko w stronę uzgodnionych celów, pali się światło zielone i lider uznaje, że lepiej do niczego się nie mieszać. Gdy poważne problemy zaczynają się piętrzyć, zapala się światło czerwone i lider ma pełne prawo powiedzieć „stop”, a następnie zmienić swoje plany, aby przyrzeć się dokładnie zaistniałym trudnościom. Odczytywanie sygnalizacji świetlnej jest bardzo ważne. Jeśli tego nie zrobi trudności zaczną się

mnożyć w szybkim tempie i sytuacja może się wymknąć spod kontroli. Najwięcej kłopotów sprawia właściwa interpretacja światła żółtego. Świetnego lidera poznaje się między innymi po tym, jak reaguje na żółte światło [Weber 2005, s. 30].

5. Związek wiedzy z innowacjami

Działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia tego novum [Hejduk 2003, s. 50]. Skutkiem takiej działalności są innowacje, przy czym większość innowacji mających wpływ na gospodarkę stanowi rekombinację istniejącej wiedzy, znajdującej odzwierciedlenie w nowych produktach lub procesach, nowej organizacji pracy i produkcji. Dlatego osoby zainteresowane tworzeniem innowacji muszą posiadać dostęp do dużej ilości wiedzy. Zasadniczego znaczenia nabiera więc tworzenie, dyfuzja i dystrybucja wiedzy, a także – ze względu na skuteczność dyfuzji – absorpcja wiedzy przez ludzi. Główną rolę w stosunku do procesu absorpcji spełnia wiedza ukryta, zmagazynowana w umysłach ludzi lub w zwykłych procedurach poszczególnych organizacji, w przeciwieństwie do wiedzy skwantyfikowanej zapisanej w określonym systemie znaków, w różnego rodzaju dokumentach. Dyfuzja lub dystrybucja są ściśle związane z mobilnością i szkoleniem pracowników posiadających ukrytą i wyspecjalizowaną wiedzę. Jednocześnie dyfuzja, zwłaszcza wiedzy skwantyfikowanej, powiązana jest z systemem praw własności intelektualnej, ze zdolnością organizacji do wykorzystania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, z systemem finansowania działalności innowacyjnej itp. W całokształcie takiego systemu najważniejszą postacią jest człowiek, będący kreatorem, posiadaczem i zarządzającym wiedzą [Baruk 2006, s. 83]. Tacy ludzie we współczesnej organizacji to ludzie wiedzy. To dzięki nim możliwe jest realizowanie procesu zarządzania wiedzą. To dzięki nim można mówić o tzw. organizacji opartej na wiedzy. Organizacja oparta na wiedzy czyli organizacja ucząca się ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Jak twierdzi P. Senge „przedsiębiorstwo innowacyjne (kreatywne) jest przypadkiem organizacji uczącej się” [Senge 1998, s. 26]. W takiej organizacji możliwe, a nawet konieczne, jest wprowadzanie innowacji i zmian. Efektywność realizowanych procesów innowacyjnych zależy od mobilności ludzi będących nosicielami wiedzy ukrytej i ich umiejętności dzielenia się posiadaną wiedzą. Nie bez znaczenia jest także chęć i świadomość potrzeby dzielenia się wiedzą.

W kontekście procesów innowacyjnych i wiedzy z nimi związanej wyłaniają się następujące kwestie [Senge 1998, s. 83]:

- 1) Dyfuzja wiedzy poprzez system innowacji staje się kluczowym elementem innowacji i każdej zmiany.

- 2) Innowacja, powstająca bez jej wspomaganie pracą badawczą, zasługuje na uwagę jako ważne źródło postępu technicznego.
- 3) Złożoność bazy wiedzy w poszczególnych firmach powiększa się we wszystkich przemysłach i we wszystkich sektorach usług, bez względu na intensywność badawczo-rozwojową przemysłu, w którym firmy te działają.
- 4) Centralną rolę w procesach innowacyjnych odgrywają ludzie jako posiadacze wiedzy, dlatego należy racjonalnie nimi zarządzać w ramach określonej polityki innowacyjnej.

Przez tę politykę można rozumieć pewien zbiór działań prowadzących do zwiększenia sprawności procesów innowacyjnych, obejmujących tworzenie, pozyskiwanie, przystosowanie i zastosowanie nowych lub udoskonalonych produktów, procesów, organizacji pracy i produkcji, metod zarządzania lub usług, stosowanych na różnych poziomach: przedsiębiorstwa, lokalnym, regionalnym, państwowym, międzynarodowym.

Innowacja i tworzenie wiedzy znajdują odzwierciedlenie w wielu działaniach, niekiedy bez formalnego procesu badawczo-rozwojowego (B+R). Dlatego skuteczny system innowacji powinien również zawierać mechanizmy pobudzające do uczenia się (uczenie się przez wykonywanie – w produkcji i uczenie się przez używanie – w konsumpcji) poza formalnymi pracami badawczymi. We współczesnym świecie innowatorzy potrzebują znacznie szerszej bazy wiedzy, pojawiają się nowości wymagające wiedzy pochodzącej z różnych dyscyplin naukowych. Przedsiębiorstwa stoją przed potrzebą integrowania różnych typów wiedzy, zarówno na poziomie całej organizacji, jak i poszczególnych pracowników.

Aby skutecznie stawiać czoła zmianom zachodzącym w „środowisku wiedzy” niezbędne jest systematyczne zarządzanie wiedzą, ze szczególnym naciskiem na wiedzę ukrytą, posiadającą podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstw i całych społeczeństw. Wiedza ukryta ma decydujące znaczenie dla procesu innowacyjnego nawet wtedy, kiedy wzrastają możliwości kodyfikowania wiedzy i jej transferu dzięki upowszechniającym się technologiom informacyjnym i komunikacyjnym. Istnieje więc potrzeba zapewnienia skutecznej dyfuzji wiedzy ukrytej zarówno między ludźmi, jak i między różnymi organizacjami, szczególnie że współcześnie innowacje nabierają cech procesów sieciowych i zintegrowanych, przejawiających się rosnącą liczbą różnego rodzaju powiązań [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 377].

Sprawny przebieg wszelkich procesów innowacyjnych wymaga określonego zasobu danych i informacji, które w kolejnych fazach zmieniane są w wiedzę potrzebną do rozwiązania problemów. Taka zdolność przypisana jest odpowiednio wykwalifikowanym i umotywowanym ludziom. Głównymi elementami tak pojmowanego procesu są [Brilman 2002, s. 397]:

- 1) Dane, traktowane jako sygnały pochodzące ze źródeł pierwotnych, ewentualnie ze źródeł wtórnych (pisemnych) istniejących zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu.
- 2) Informacje powstające w wyniku porządkowania i integrowania danych.
- 3) Wiedza stanowiąca wartościową i zaakceptowaną informację.
- 4) Kompetencje traktowane jako zdolność do rozwiązywania problemów.

Każdy proces innowacyjny można wyobrazić sobie jako celowe przekształcanie danych w informacje, a informacji w wiedzę i odwrotnie. Jednym z kryteriów skuteczności takiego procesu jest szybkość jego realizacji. Szybkość tę można zapewnić działaniami sprzyjającymi interakcji systemu społecznego i systemu technicznego. W praktyce jest to interakcja między odpowiednio wykwalifikowanymi ludźmi, zdolnymi interpretować informacje, a technikami i technologią zdolną informacje te przygotować w sposób szybki i dokładny. Ale konieczny jest jeden warunek – muszą to być ludzie kreatywni, przedsiębiorczy. Technologie informatyczne ułatwiają pozyskiwanie, przechowywanie i przetwarzanie ogromnej ilości danych w krótkim czasie oraz przekształcanie ich w informacje, natomiast nadawanie „znaczenia” tym informacjom pozostaje domeną człowieka, który poprzez współpracę z innymi ludźmi zwiększa swoje zdolności do tworzenia nowej wiedzy, stanowiącej podstawę działalności innowacyjnej. Z tego właśnie powodu zarządzający powinni przywiązywać dużą wagę do koordynowania działań składających się na poszczególne etapy procesu zarządzania wiedzą, tj. tworzenie wiedzy, jej legalizowanie, prezentowanie, dystrybucję i zastosowanie, a także na utrzymanie równowagi między systemem społecznym i technicznym. Jest to jeden z warunków zapewnienia wysokiej sprawności tworzenia i wykorzystania wiedzy w procesach innowacyjnych.

Ważnym ośrodkiem procesów innowacyjnych są też same przedsiębiorstwa. Podejmują one twórczy wysiłek polegający na kreowaniu własnych rozwiązań i przyswajaniu (ewentualnie przystosowywaniu) rozwiązań obcych [Penc 1999, s. 164]. Każda innowacja powstaje na bazie istniejącej wiedzy zgromadzonej w określonym czasie, tworzącej punkt wyjściowy w procesie innowacyjnym. Innowacja jest skutkiem uczenia się, jak rozwiązać problem na bazie istniejącej wiedzy. Każda firma posiada wiedzę charakterystyczną dla projektowanych i wytwarzanych w niej wyrobów oraz stosowanych technologii wytwarzania. Jest to wiedza specyficzna o charakterze technicznym oraz społecznym, odnosząca się do sposobu połączenia procesów technicznych z kwalifikacjami, bieżącą lub planowaną produkcją, wykorzystaniem sprzętu, systemem szkolenia, systemami zarządzania itp. Najważniejszą, powszechnie stosowaną bazą wiedzy jest baza wiedzy naukowej. Cechuje ją silne zróżnicowanie wewnętrzne oraz zróżnicowanie stopnia stosowalności w działalności innowacyjnej i w praktyce produkcyjnej [Baruk 2006, s. 89].

6. Podsumowanie

Wszyscy są zgodni, że przedsiębiorstwa bardzo często posiadają pokaźne zasoby wiedzy, ale nie zawsze potrafią je skutecznie i efektywnie wykorzystać. I tu pojawia się wyzwanie dla systemu zarządzania i dla ludzi, którzy potrafią maksymalizować stopień wykorzystania wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo. Należy stworzyć zasady i mechanizmy wspomagające ludzi pracujących w przedsiębiorstwach, którzy – dzięki swoim kompetencjom i umiejętnościom – są głównymi twórcami produktów. Aby przedsiębiorstwo mogło rzeczywiście

korzystać z wiedzy i innowacji, a dzięki nim zdobywać przewagę konkurencyjną, wiedza jednostek powinna stać się wiedzą przedsiębiorstwa. Do takiego stanu rzeczy może doprowadzić proces zarządzania wiedzą. Wymaga on jednak wyjątkowych ludzi, którzy w dzisiejszych czasach swą przedsiębiorczością potrafią dokonać cudów – wykorzystać wiedzę i innowacje i przekuć je na sukces firmy. Ze względu na ten fakt wiedzę i innowacje można, a nawet trzeba, postrzegać dziś jako atrybuty przedsiębiorczości. Bez nich bowiem współczesna organizacja nie ma szans na osiągnięcie sukcesu.

Bibliografia

1. **Baruk J.:** (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
2. **Brilman J.:** (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
3. **Carr D., Hard K., Trahant J.:** (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
4. **Crozier M.:** (1993), *Przedsiębiorstwo na podstuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
5. **Drucker P.:** *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993.
6. **Duraj J., Papiernik-Wojdera M.:** (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
7. **Glinka B., Konecki K. (red.):** (2006), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
9. **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
10. **Hatch M., Kostera M., Koźmiński A.:** (2010), *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, Artysta, Kapitan*, Wydawnictwo WA i P, Warszawa.
11. **Hejduk I.K.:** (2003), *W drodze do przyszłości*, [w:] Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, ORGMASZ, Warszawa.
12. **Huczyński P.:** (2004), *Zarządzanie zmianami*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
13. **Kowalczyk A., Nogalski B.:** (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
14. **Mikuła B., Ćwiklicki M.:** (2001), *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, Przegląd Organizacji, nr 4.
15. **Milczarek S.:** (2010), *Kultura pracy menedżera*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
16. **Morgan G.:** (2006), *Teoria zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Elipsa, Kraków.
17. **Penc J.:** (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
18. **Senge P.:** (1998), *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
19. **Strojny M.:** (2001), *Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji*, „Personel”, nr 3.
20. **Wawrzyniak B.:** (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Agencja Wydawnicza Poltext, Warszawa.
21. **Weber M.:** (2005), *System zarządzania zmianami*, PWE, Kraków.

24 PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER ZARZĄDZAJĄCY WIEDZĄ

*Edyta Kulej-Dudek
Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania
Politechnika Częstochowska*

1. Wprowadzenie

Zmiany gospodarcze wskazują na potrzebę dynamicznych i elastycznych zachowań ukierunkowanych na rozwój i działania twórcze. Wraz z postępowaniem, rozwojem i rosnącą konkurencją wśród przedsiębiorstw pojawia się konieczność myślenia i zarządzania w sposób przedsiębiorczy. Współcześnie korzystanie z wiedzy i doświadczeń współpracowników wraz z umiejętnością twórczej pracy umysłowej musi cechować każdego sprawnego, przedsiębiorczego menedżera. Postrzeganie przedsiębiorczości obecnie to także coraz częściej połączenie jej z innowacyjnością i właściwym wykorzystywaniem dostępnych zasobów, szczególnie wiedzy jednostek i zespołów.

Najbardziej widocznym przejawem przedsiębiorczości na polskim rynku jest dynamiczny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, ze szczególnym wyróżnieniem grupy mikro przedsiębiorstw. Rozwijają one przedsiębiorczość w regionach, mają duży udział w tworzeniu dochodu narodowego, kreują nowe miejsca pracy i wpływają na stymulowanie wzrostu gospodarczego. Jednak o rozwoju przedsiębiorczości w dużej mierze decydują indywidualne zachowania przedsiębiorców kierujących swymi przedsiębiorstwami.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie najistotniejszych aspektów związanych z przedsiębiorczością, wskazanie cech charakteryzujących przedsiębiorczego menedżera, jego umiejętności, kompetencji i roli jaką powinien spełniać w procesie kreowania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowanie wyników badań autorki w zakresie zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego.

2. Pojęcie przedsiębiorcy

Trudno przedstawić wąską, jednoznaczną, syntetyczną definicję przedsiębiorcy z uwagi na wielowymiarowość tego pojęcia. Jedną z definicji określa przedsiębiorcę jako osobę podejmującą i realizującą określoną działalność w sposób świadomy, samodzielny i zarazem konsekwentny na własny rachunek, ryzyko i odpowiedzialność. Działanie to ma miejsce w danym czasie, w określonych warunkach i dziedzinach oraz przebiega na wielu poziomach zorganizowania ludzkiej aktywności [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 10]. Za przedsiębiorcę w publikacjach anglojęzycznych uważa się osobę zakładającą własne przedsiębiorstwo, natomiast w niemieckojęzycznych przedsiębiorca to osoba będąca jednocześnie właścicielem i zarządzającym, menedżerem.

W naukowych poglądach wielu autorów przedsiębiorca przejawia się jako twórca organizator i menedżer inicjujący zmiany, o szczególnych cechach osobowości, wykorzystujący zasoby przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia zysku. Powinien być liderem, który jest kreatywny, energiczny, z inicjatywą skłonny do niekonwencjonalnego działania poprzez twórcze innowacje. Przedsiębiorczy menedżer powinien dobrze znać rynek i wykorzystywać pojawiające się na nim okazje, traktując je jako swoje szanse. W swoich działaniach powinien dążyć do realizacji wytyczonych celów poprzez umiejętne podejmowanie trafnych decyzji, budowanie kultury przedsiębiorczości, odpowiednie dysponowanie dostępnymi zasobami oraz włączanie pracowników w realizację założonych zadań.

Umiejętność podejmowania trafnych decyzji jest w obecnych warunkach trudnym zadaniem. Proces podejmowania decyzji wymaga nie tylko intuicji, ale coraz większej wiedzy, odpowiedzialności, a często też użycia odpowiednich narzędzi ze strony decydenta. Działalność decyzyjna jest zatem bezpośrednio związana i uzależniona od posiadanych informacji i wiedzy oraz możliwości ich pozyskania [Pyplacz 2011, s. 189-198].

Przedsiębiorczy menedżer jest inicjatorem i koordynatorem pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania w praktyce zasobów niezbędnych do realizacji sprawnego i efektywnego zaspokajania potrzeb klientów. Szczególnie ważną jest umiejętność odkrywania nowych zasobów wiedzy i właściwe włączanie jej w istniejące zasoby przedsiębiorstwa. Stąd też przedsiębiorczy menedżer kreuje, gromadzi, przekształca i transferuje wiedzę w przedsiębiorstwie.

3. Zarządzanie przez przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość to zjawisko odnoszące się do sfery gospodarczej, sfery życia ludzkiego, a także do funkcjonowania społeczeństw.

Pod pojęciem przedsiębiorczości kryje się konkretne działanie podejmowane przez menedżera, który wykorzystuje swoje predyspozycje psychiczne, umiejętności, doświadczenia i wiedzę, a także środki finansowe i rzeczowe tworząc wartość dodaną z uwzględnieniem zasad efektywności [Moczyłowska,

Pacewicz 2007, s. 9]. Przedsiębiorczość przejawia się w sprawnym, skutecznym i efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem zdolnym do przeobrażeń wynikających ze zmienności rynkowej.

Dla pełniejszego scharakteryzowania przedsiębiorczości właściwe jest jej postrzeganie jako [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 21]:

- formy ludzkiej aktywności,
- umiejętności innowacyjnego działania,
- umiejętności dostrzegania i wykorzystania pojawiających się w otoczeniu nowych możliwości, umożliwiających osiągnięcie zysku w warunkach ryzyka i niepewności,
- narzędzia kreowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- zbioru postaw i zachowań ludzkich,
- specyficznego podejścia do zarządzania,
- źródła rozwoju społeczno-gospodarczego,
- sposobu umożliwiającego nauczanie, jak świadomie i aktywnie uczestniczyć w życiu społeczno-gospodarczym¹.

Przedsiębiorczość często utożsamiana jest ze sposobem myślenia i działania ukierunkowanego na wyszukiwanie, a następnie wykorzystywanie szans i okazji rynkowych oraz efektywnym reagowaniem na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. Jest to pewnego rodzaju koncepcja i praktyka działania, planowania i realizowania przedsięwzięć, ukierunkowana na osiągnięcie założonych celów.

Na rozwój przedsiębiorczości mają wpływ dwa główne elementy:

- człowiek (pracownik, menedżer, właściciel) wraz ze swoimi cechami osobowościowymi, postawami, umiejętnościami, kompetencjami, kwalifikacjami, doświadczeniem i wiedzą w danym zakresie,
- uwarunkowania wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczenie zewnętrzne.

Istotą przedsiębiorczości jest więc wykorzystanie w działaniu zasobu niematerialnego jakim jest wiedza. Wiedza to szczególny, unikatowy rodzaj zasobu przedsiębiorstwa, jest związana z pracownikami, ich kompetencjami, umiejętnościami i doświadczeniem, a także postawami, wartościami, przekonaniami i zachowaniami. Stąd też umiejętne zarządzanie wiedzą staje się dużym wyzwaniem dla przedsiębiorczego menedżera.

Menedżerowie muszą mieć świadomość istnienia kilku elementów warunkujących powodzenie przedsiębiorczości. Należy do nich dobra atmosfera w przedsiębiorstwie sprzyjająca procesom dzielenia się wiedzą wśród pracowników, podejście systemowe do wprowadzanych rozwiązań, uznanie zmiany jako pozytywnego i pożądanego zjawiska, pobudzanie zdolności i umiejętności pracowników do twórczego działania, a także duże zaangażowanie kierownictwa w działaniach wspierających szeregowych pracowników, jak i lidera.

¹ [Duraj 2010, s. 21 za: Gartner 1988; Glinka 2008; Kłosowski, Gabiński 2003].

4. Kompetencje i role menedżerów w kreowaniu przedsiębiorczego kapitału intelektualnego

Uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorczości to aspekty związane z menedżerem przedsiębiorcą, związane z jego osobowością. Często decydują one o powodzeniu wielu przedsięwzięć bądź sukcesie przedsiębiorstwa, gdyż bez wewnętrznych predyspozycji menedżerów maszyny i urządzenia nie spróbują w pełni założonym celom i nie przyczynią się do sukcesu rynkowego. Istotnymi cechami przedsiębiorczego menedżera jest temperament, inteligencja, charakter, osobowość, motywacja działania czy system wartości. Cechy te określają indywidualny poziom zachowań organizacyjnych. Są związane z procesami percepcji, zdolnościami i osobowością menedżera. To przedsiębiorczy menedżerowie wytwarzają wartość dodaną, a ich wiedza w połączeniu z cechami osobowymi i zmysłem organizacyjnym stanowią element twórczy w przedsiębiorstwie. Często w swoich działaniach aktywnie dążą do realizacji celów przedsiębiorstwa ale i osobistych sukcesów, samorealizacji, niezależności.

Istotną cechą osobowościową przedsiębiorczego menedżera jest poziom indywidualizmu i chęć współpracy z innymi pracownikami, partnerami przedsiębiorstwa, a czasem także z firmami konkurencyjnymi. Często wskazuje się też na takie cechy jak: kreatywność, komunikatywność, aktywność, energiczność, ambicja, ale także gotowość do wyczerpanej pracy, wiarę we własne możliwości, odporność na stres, potrzebę afiliacji, autonomii, dominacji. Menedżer powinien wykazywać się również umiejętnością postrzegania problemów w szerokiej perspektywie, umiejętnością kojarzenia faktów, wyobraźnią oraz umiejętnością przewidywania skutków podjętych decyzji. Pożądaną cechą jest także otwartość i umiejętność korzystania z kompetencji współpracowników, motywowanie ich do działania, uczenie się w oparciu o własne działania i obserwację innych. Zasadniczym zadaniem natomiast przedsiębiorczego menedżera jest stworzenie pracownikom warunków do twórczego działania, generowania i wdrażania pomysłów poprzez wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności do realizacji nowych zadań.

W literaturze często przytaczane jest pojęcie kreowania przedsiębiorczego kapitału intelektualnego, w którym rola przedsiębiorczego menedżera ujawnia się w następujących działaniach [Mroziewski 2008, s. 101-102]:

- kształtowanie kreatywnego i przedsiębiorczego nastawienia umysłu pracowników wobec szans rynkowych,
- formowanie kultury organizacyjnej, w której promuje się uczenie się, działania innowacyjne, zachęca się do podejmowania ryzyka, twórczej pracy, opracowywania nowych idei, akceptuje się niepowodzenie,
- wykorzystanie zdolności i kompetencji przedsiębiorstwa do tworzenia innowacji produktowych, rynkowych, procesowych w celu realizacji strategii,
- sprawiedliwe i jasne rozdzielanie zasobów, postrzeganie indywidualnych potrzeb pracowników, respektowanie otwartej komunikacji w obie strony,

- spłaszczenie hierarchii, obdarzenie pracowników zaufaniem, unikanie nadużywania i wykorzystywania władzy,
- rozwijanie zdolności dotyczących sieci powiązań pomiędzy zespołami i umacnianie więzi partnerskich,
- tworzenie godnych zaufania podstaw do podejmowania decyzji poprzez uczciwość, poczucie odpowiedzialności, przejrzystość informacji, jakość zarządzania,
- kształtowanie uczciwego podejścia w zarządzaniu opartego na zaangażowaniu, wyjaśnianiu i precyzowaniu oczekiwań,
- tworzenie pracownikom przyjaznych warunków do wspólnej pracy, wymiany myśli, wiedzy i doświadczeń.

Menedżerowie pozostają również wsparciem dla zespołów zadaniowych, które poprzez gotowość do ustawicznego uczenia się i poszerzania wiedzy i kompetencji wspierają procesy związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie. Kluczową zaletą pracy w zespole jest stymulacja kreatywnych rozwiązań poprzez odmienną wiedzę i doświadczenie członków zespołu, co pozwala spojrzeć na te same zagadnienia w różny sposób. Praca zespołowa, dzięki której możliwa jest wymiana informacji i wypracowanie nowych pomysłów przyczynia się do poprawy skuteczności działań i efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego jakim dysponuje przedsiębiorstwo [Smoląg 2012, s. 179].

5. Przedsiębiorczy styl zarządzania wiedzą

Najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa jest czynnik ludzki, gdyż związany jest ze wszystkimi pozostałymi obszarami i elementami funkcjonowania firmy. Wszystkie działania mają swój początek w umysłach ludzkich, ich postawach, preferencjach, możliwościach poznawczych, kompetencjach. Współczesny menedżer zarządzający wiedzą powinien spełniać szeroki wachlarz wymagań i realizować wiele działań umożliwiających sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem i jego pracownikami. Syntetycznie ujęcie tych działań określone za pomocą umiejętności menedżerskich zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Umiejętności menedżera zarządzającego wiedzą

Umiejętności menedżera zarządzającego wiedzą	Szczegółowe działania realizowane w ramach wyodrębnionych umiejętności
myślenie i działanie strategiczne	zgodna współpraca z innymi w celu realizacji wizji przedsiębiorstwa tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i motywowanie innych do działania, wyczulenie na zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczenia, patrzenie w szerszej perspektywie, dostrzeganie i wykorzystywanie okazji do rozwoju przedsiębiorstwa i jego pracowników, stosowanie zasad myślenia systemowego, wykorzystywanie różnorodności jako czynnika ułatwiającego zmiany;

<p>pomnażanie i eksploatawanie wiedzy</p>	<p>świadomość znaczenia wiedzy, traktowanie wiedzy jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa, włączanie zasobów intelektualnych do procesu zarządzania, uwzględnianie wniosków z dotychczasowych sukcesów i porażek, tworzenie ekosystemu wiedzy, czyli środowiska sprzyjającego rozwijaniu i wymianie wiedzy, budowanie atmosfery sprzyjającej uczeniu się i eksperymentowaniu, kierowanie procesami generowania wiedzy, utrzymywanie szerokich kontaktów w przedsiębiorstwie i poza nim, rozumienie społecznej struktury przedsiębiorstwa;</p>
<p>przewodzenie zmianom i innowacjom</p>	<p>inspirowanie, angażowanie i wspieranie innych poprzez zmiany, okazywanie szacunku dla cudzych pomysłów, pobudzanie do twórczego myślenia, pomaganie innym zobaczyć problemy lub sytuacje z innej perspektywy;</p>
<p>budowanie skutecznych zespołów</p>	<p>tworzenie stymulującego środowiska pracy, zawieranie sojuszy z zespołami wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim, podejmowanie decyzji w drodze konsultacji, wykazywanie gotowości i umiejętności słuchania innych, poświęcanie czasu na poznanie poszczególnych członków zespołu i ich motywacji, okazywanie zaufania członkom zespołu dzieląc się z nimi informacjami, spostrzeżeniami i pomysłami, docenianie różnic;</p>
<p>poprawianie efektywności i osiąganie rezultatów</p>	<p>koncentrowanie się na najważniejszych sprawach, wytyczanie surowych norm i ambitnych celów, nastawienie na ciągłe doskonalenie, tworzenie podstaw do pracy kolektywnej, łączenie rozproszonych kwalifikacji i wiedzy w całość, umożliwienie pracownikom poczucia swobody w pracy, przełamywanie barier w przedsiębiorstwie, usuwanie przeszkód utrudniających wykonywanie obowiązków;</p>
<p>rozwijanie siebie i innych</p>	<p>przewodzenie regularnych dyskusji z innymi w celu wzajemnego dokształcania się, gotowość do poświęcenia czasu na dyskusję, wymianę pomysłów, wspomaganie rozwoju pracowników, uczenie się na błędach, korzystanie z szerokiego wachlarza możliwości dokształcania się, traktowanie każdego zadania, zdarzenia, przedsięwzięcia jako sposobności do nauczenia się czegoś nowego.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Evans 2005, s. 107-108].

6. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach regionu częstochowskiego – badania własne

W ramach pracy naukowej z zakresu tematyki związanej z pracą i postawami menedżera w zakresie zarządzania wiedzą przeprowadzono badania ankietowe wsparte wywiadami osobistymi w 142 małych i średnich przedsiębiorstwach usługowych regionu częstochowskiego. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie siły spełnienia działań związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej, wspieraniem rozwoju jednostki oraz szczegółowym funkcjonowaniem procesów i działań związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie.

Analiza przeprowadzonych przez autorkę badań wykazała, iż 81,7% przedsiębiorców traktuje wiedzę jako jeden ze składników zasobów przedsiębiorstwa, jednak zarządzanie wiedzą jest obiektem ich mniejszego zainteresowania, na co wskazało 43,7% osób, natomiast tylko 4,2% badanych nie jest zainteresowanych tym obszarem. W trakcie prowadzonych badań okazało się, że jedynie w 14 przedsiębiorstwach zostały wdrożone systemy zarządzania wiedzą, natomiast w 55 przedsiębiorstwach nie funkcjonują takie systemy, choć 27 z nich rozważa potrzebę ich wdrożenia. W pozostałych firmach można zaobserwować drobne przejawy związane z elementami tej koncepcji. Respondenci z małych i średnich przedsiębiorstw wskazywali na istnienie zależności osiągnięcia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa od jej kapitału intelektualnego i wiedzy. Wiedza w ich opinii jest istotnym czynnikiem wpływającym na sukces przedsiębiorstwa, odpowiedź tą wskazało 52,8% respondentów.

W większości badanych podmiotów nie przeprowadzono analizy dotyczącej zasobów wiedzy i procesów związanych z zarządzaniem wiedzą. Menedżerowie jednak ocenili pozytywnie łatwość lokalizacji i dostęp do wiedzy (71%) w celu podejmowania ważnych decyzji. Niecałe 17% respondentów wskazało na czytelność i łatwość w użytkowaniu źródeł wiedzy takich jak: dokumenty papierowe, bazy danych, systemy zarządzania. Jednocześnie tylko 7% badanych uważa, iż w ich przedsiębiorstwach zachowana jest przejrzystość zasobów informacji i wiedzy. Menedżerowie powinni zwrócić uwagę na to, iż nie ma w przedsiębiorstwie osoby, ani działu całkowicie odpowiedzialnego za przejrzystość zasobów wiedzy w skali całego przedsiębiorstwa, stąd każdy pojedynczy pracownik powinien dbać o sposób korzystania, gromadzenia, selekcji i aktualizacji wiedzy. Przedsiębiorcy wskazują również na możliwość pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł jednocześnie, pochodzących z zewnątrz, od ekspertów lub pracowników (15,5%). Działania te umożliwiają porównanie lub uzupełnianie potrzebnych informacji i wiedzy, ustalenia luk w wiedzy i podjęcia decyzji w zakresie sposobów jej pozyskiwania i rozwijania, pod warunkiem istnienia odpowiedniej infrastruktury wyszukiwania potrzebnych zasobów, zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu.

Jak wynika z przeprowadzonych badań menedżerowie dobrze ocenili inwestycję w wiedzę pracowników, co stanowiło łącznie 43,7% wskazań. W tym zakresie wskazać należy również na szkolenia przez pracowników z bogatszym doświadczeniem i specjalistycznymi umiejętnościami, na które wskazało niecałe 20% respondentów. Szkolenia te wspomagają uzewnętrznianie wiedzy ukrytej poprzez tworzenie więzi opartej na zaufaniu, wymianie myśli, doświadczeń i informacji podczas wspólnej pracy. Niestety 44,4% przedsiębiorstw nie utrzymuje żadnych kontaktów z byłymi pracownikami, których doświadczenie i wiedza mogłaby wspierać nowych pracowników w wykonywaniu obowiązków i podejmowaniu decyzji. Niewielu przedsiębiorców (4,9%) dba również o to, by odchodzący pracownicy przekazywali swoją wiedzę następcom lub innym współpracownikom. Dodatkowo zwyczaj zapisywania spostrzeżeń, wniosków i doświadczeń po zakończeniu realizacji projektu lub innych działań jest codzienną praktyką tylko w 11 przedsiębiorstwach.

Mimo, iż dzielenie się wiedzą uznawane jest w opinii respondentów za pożądaną cechę pracownika, na co wskazało ponad 60% badanych, to nie do przewyższenia są wciąż obawy przed utratą własnej pozycji, wynikającej z posiadanej wiedzy. Potwierdza to fakt, iż 46 przedstawicieli przedsiębiorstw deklaruje chęć udostępniania swojej wiedzy innym, ale tylko 33 z nich wskazuje na wiedzę faktycznie dostępną.

Transfer najlepszych rozwiązań, stanowiący ważny element rozpowszechniania wiedzy, czynnie stosuje się jedynie w 11 przedsiębiorstwach, natomiast 17 spośród badanych firm nie wykonuje żadnych działań w tym zakresie. Przedsiębiorczy menedżerowie muszą pamiętać, że zarządzając wiedzą należy dążyć do optymalizacji przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie. Jest to możliwe poprzez skrócenie czasu dostępu do danego źródła wiedzy, co oznacza przekazanie potrzebnej wiedzy do miejsca, gdzie zgłoszono zapotrzebowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości. Zmusza to menedżerów do stworzenia właściwych procedur postępowania w przypadku braku potrzebnej wiedzy. Pracownicy powinni wiedzieć, do kogo mogą zwrócić się spośród pozostałych użytkowników procesu i zgłosić zapotrzebowanie na wiedzę, gdy jest ona niedostępna bezpośrednio podczas wykonywanego zadania. Działania te wpłyną na poprawę procesów transferu wiedzy.

Wiele przedsiębiorstw nie stosuje systemów nagradzania za innowacyjne rozwiązania i zachowania sprzyjające rozwojowi wiedzy i pracowników związanych z zarządzaniem wiedzą. Przełożeni nie akceptują ryzyka i popełniania błędów przez pracowników podczas realizacji nowych przedsięwzięć, co przekłada się na mniejsze zaangażowanie pracowników w proces zarządzania wiedzą. Kultura organizacyjna sprzyjająca stymulowaniu kreatywności i generowaniu nowej wiedzy została oceniona pozytywnie tylko przez 15,5% menedżerów.

W 62 przedsiębiorstwach do pracowników przekazywane są cyklicznie informacje dotyczące przedsiębiorstwa lub wybranych przez pracowników zagadnień z różnych dziedzin, najczęściej prawnych, księgowych, gospodarczych. Niestety nie wszyscy pracownicy potrafią aktywnie i umiejętnie uczestniczyć w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy, ale przywiązują wagę do selekcji informacji i wiedzy – odpowiedzi 119 przedsiębiorstw. Dodatkowo wyselekcjonowana wiedza powinna być systematycznie aktualizowana, co znajduje potwierdzenie w 83,8% przedsiębiorstw. Aktualizacja wiedzy jest jednym z głównych etapów procesu zachowania wiedzy i warunkuje wykorzystanie właściwej, bieżącej wiedzy we wszystkich podejmowanych działaniach przez jej użytkowników.

W przedsiębiorstwach często nie przeznaczają czasu na uczenie się pracowników. Następuje to nieregularnie i z reguły utożsamiane jest jedynie z czasem przeznaczonym na formalne szkolenia, ale nowo zatrudnieni pracownicy otrzymują wsparcie ze strony starszego stażem i doświadczonego pracownika.

Rosnąca liczba powiązań przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi, otoczeniem zewnętrznym, czy klientami powinna skłaniać do odchodzenia od pracy indywidualnej na korzyść pracy zespołowej, gdzie priorytetem w działalności

powinno stać się zarządzanie wiedzą pracowników, jak i przedsiębiorstwa, poprzez realizację głównych procesów związanych z wiedzą. Działania te mogą napotykać wiele przeszkód związanych zarówno z motywacją pracowników, jak i rodzajem wiedzy, sposobem dystrybucji, a także kulturą organizacyjną w przedsiębiorstwie. Jednak wraz z rozwojem świadomości menedżerów odnośnie działań wpływających na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw stopniowo będzie zmieniał się również obraz stanu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wyłaniający się z przeprowadzonych badań. Zwiększy się również możliwość oddziaływania na proces zarządzania wiedzą poprzez zastosowanie i wykorzystanie coraz bardziej różnorodnych, dostępnych narzędzi wspomagających tą koncepcję.

7. Podsumowanie

Z rozważań zawartych w niniejszym artykule wynika, iż istnieje kilka płaszczyzn uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości. Część z nich związana jest z cechami osobowościowymi menedżera, kreatywnością, wiedzą i doświadczeniem, jego motywacją i zaangażowaniem zasobów ludzkich i rzeczowych w działalność przedsiębiorstwa. Istotny wpływ ma także otoczenie zewnętrzne i rynek. Dynamiczne zmiany w konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstw wskazują na konieczność zarządzania w sposób przedsiębiorczy, poprzez poszukiwanie i wdrażanie skuteczniejszych sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, rozwijania kompetencji menedżerskich umożliwiających realizację przedsiębiorczych inicjatyw.

Menedżerowie powinni dążyć nie tylko do ustawicznego rozwoju umiejętności, kompetencji i podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez inwestowanie w rozwój i poszerzanie wiedzy pracowników, ale także doskonalić swoje umiejętności i kompetencje menedżerskie.

W przedsiębiorstwach powinna nastąpić zmiana charakteru działań zmierzająca do wypracowania odpowiedniej atmosfery sprzyjającej rozwijaniu inicjatyw pracowniczych, tworzenia systemu wspomagającego pracę pracowników, opracowania systemu motywującego zachowania związane z jak najpełniejszym wykorzystaniem wiedzy w powierzonych zadaniach. Wymaga to wprowadzenia odpowiedniego modelu zachowań w każdym przedsiębiorstwie prowadzące do tego, aby pracownicy mogli bez ograniczeń przekazywać swoją wiedzę, ujawniać jej zakres oraz korzystać z wiedzy innych, realizując w pełni pod okiem przedsiębiorczego menedżera procesy pozyskiwania, gromadzenia, wykorzystywania i transferu wiedzy.

Bibliografia

1. **Duraj J., Papiernik-Wojdera M.:** (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
2. **Evans Ch.:** (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

3. **Moczyłowska J., Pacewicz I.:** (2007), *Przedsiębiorczość*, Wyd. Oświatowe FOSZE Rzeszów.
4. **Mroziewski M.:** (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
5. **Pyplacz P.:** (2011), *Wsparcie procesu decyzyjnego dla budowy pozycji konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, Zesz. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 47.
6. **Smola K.:** (2012), *Personalization of Employee's Knowledge In Virtual Labour Space*, “Polish Journal of Management Studies”, Vol. 6.

25 LOGISTYCZNE ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ NIEMATERIALNĄ

*Ewa Kowalska-Napora
Katedra Logistyki, Politechnika Opolska
Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Chorzowie*

*Artykuł dedykuję swojemu przyjacielowi i mentorowi
Panu prof. dr hab. inż. Stanisławowi Tkaczykowi*

1. Wprowadzenie

Już na samym początku pojawiają się pytania dotyczące sposobu prezentacji wartości logistycznej, rozumienia i definiowania pojęcia, tudzież wynikającej zeń metodologii badań. Temat prezentowany przez autorkę pracy jest tak rozległy i wielowątkowy, a problematyka prezentacji skomplikowana, że w istocie trudno połączyć, a i rozdzielić obszary: strategia-wartość logistyczna/produkt.

Aksjomaty to tępa ściana, a desygnaty pojęć ogólnych to z kolei próba unacznienia, iż nie ma możliwości racjonalnego wyboru kierunków prezentacji treści logistycznej. Jak pisze M.E. Porter, istota przewagi konkurencyjnej wyraża się poprzez łańcuch wartości, czyli tym samym koordynacji działań w łamach organizacji [Porter 2010, s. 91-95].

Powyższe potwierdza W. Czakon – w sposób sekwencyjny odnosząc się do przepływu energomaterii w systemie i ewaluacji zmian w tworzeniu wymiaru produktu [zob. Czakon 2012].

Jakkolwiek nie analizować wymiaru produktu i elementów efektywnego kształtowania kanałów dystrybucji – odniesienie odnajdujemy we wnętrzu łańcucha wartości, jak i wszystkiego, co dotyczy miękkiego zarządzania przepływem.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości poprawy przepływu i stworzenia wielowariantowej strategii wartości logistycznej w łańcuchu dostaw.

Praca ma charakterystykę dywagacji polemizującej, a metodologia badań poprowadzona została w przestrzeni ontologicznej od definicji pojęć, poprzez analizy przepływu – do efektów produktowych i partycypowania w postrzeganiu wartości produktu.

Autorka pracy stworzyła swoją własną terminologię, jak np. zarządzanie miękkie, logistyka przepływu, podejście wartościujące, czy synonimy obszarów tworzonej wartości. W pracy ściera się sprzeczny dyskurs: sieć-kooperacja-marketing-logistyka-rdzeń, i być może czytelnik pogubi się w całej tej gmatwaninie przejść „w pomiędzy”, ale nie ma recepty, ani formy uporządkowania strategii zarządzania wartością logistyczną; i o ile tak się stanie – możliwe, że artykuł odda to, co założyła autorka pracy, ten niekontrolowany chaos i wielopoziomowość myśli, elastyczność dostosowawcza – to być może właściwa strategia zarządzania wartością logistyczną.

2. Zarządzanie miękkie w logistyce przepływu

W planowaniu operacyjnym istotne jest organizacyjne kształtowanie procesów w przedsiębiorstwie, ich koordynacja, realizacja i kontrola. Do podstawowych kryteriów sterowania należą potencjał finansowy, czyli wypłacalność oraz efektywność ekonomiczna podejmowanych działań [Blaik 1993, s. 24].

Poziom operacyjny podporządkowany jest pod strategiczne planowanie logistyczno-marketingowe i obejmuje cztery fazy [Blaik 2007, s. 100]:

- określenie sytemu wartości i wizji przedsiębiorstwa,
- strategiczne pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku,
- konkretyzacja oczekiwanej pozycji strategicznej – kształtowanie struktur,
- realizacja oczekiwanej pozycji strategicznej – działania operacyjno-taktyczne.

Logistyka to zarządzanie miejscem i czasem, czyli całe przejście przez organizację odpowiedzialności za przepływ produktu w taki sposób, by generować wartość dodaną. O tyle lakoniczne, co jednoznaczne określenie ujęcie pojęcia logistyki, jako zarządzania łańcuchem dostaw nastrocza wiele wątpliwości, raz do sedna i jednoznaczności definicji, a dwa – sposobu jego analiz. W podejściu do problematyki przepływu pojawiają się problemy wielorakiej natury [por. Kowalska-Napora 2010c, s. 263- 270]:

- Ex-post – rozumienia pojęcia ‘wartość’,
- Ex-ante – rozumienia pojęcia produkt,
- synonimu znaczenia identyfikacji ‘wartości’ logistycznej i odniesienia jej do produktu.

Wartość produktu – odnosi się do jego wartości relatywnej, a proces jego współtworzenia obejmuje wielorakie formy i kryteria.

System logistyczny poprzez integrację podsystemów pozwala na efektywny przepływ produktu [zob. Szymonik 2008, 2010b] (materii, energii, informacji) w całym układzie gospodarczym, tworząc wartość dodaną [zob. Szymonik 2010a].

Równocześnie – konieczność współdziałania funkcji logistyki (zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji) w globalnym wymiarze znalazła konsekwencje w tworzeniu globalnych łańcuchów dostaw. Największe wyzwania, przed którymi stanęły współczesne łańcuchy dostaw, to dłuższe czasy realizacji zamówień, obarczone większą dozą niepewności czasy dostaw, konieczność

rozpatrywania różnorodnych wariantów dostaw, w tym głównie zróżnicowanych pod względem czasu i kosztów [Kiryjow 2008, s. 11]. Pojawia się zatem pytanie: czym jest logistyczne zarządzanie wartością i jak je budować?

3. Zarządzanie wartością

Zarządzanie organizacją, jako zbiorem wzajemnie powiązanych ze sobą procesów, skoncentrowane jest na osiągnięciu celów wywodzących się z potrzeb i oczekiwań klientów, i wyraża się zdolnością do osiągnięcia zaplanowanych celów [Słowiński 2008, s. 23].

Informacje podzielić można na informacje mierzalną, taką, która posiada sens fizyczny i można ją zmierzyć bądź też będzie można ją zmierzyć w przyszłości, i informacje niemierzalną, zwana jakościową lub kwalitatywną. Informacja niemierzalna to wielkość nie posiadająca wymiaru fizycznego typu wyobrażenie, wrażenie estetyczne. Warto zauważyć, że postęp techniczny sprawia, że coraz więcej kategorii staje się mierzalne. Na przykład barwę można już wyrazić za pomocą wartości nasycenia jej barw składowych lub ta sama informacja, której ilości do niedawna określić nie potrafiono teraz stała się kategorią mierzalną wyrażoną w jednostkach ilości – bitach [zob. Drucker 2006; Kozłowski 2003].

Informacja i jej właściwe wykorzystanie stanowi o sukcesie firmy, człowieka, organizmu i wszystkiego, co chce żyć i ewaluować. Bezrozumne tkwienie na poziomie ameby gwarantuje przetrwanie na poziomie wegetatywnym, ale nie tworzy wartości dodanej. Są jednak problemy niemierzalne lub trudno-mierzalne, np. [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 29]:

- analiza opłacalności inwestycji informatyzacji (w tym zakresie trudno mierzalna będzie ocena skuteczności działania jednostki);
- wybór najkorzystniejszej oferty;
- wycena danego dobra (wskaźnik amortyzacyjny jest znormalizowany, nie dotyczy on jednak całościowej oceny konkretnego dobra, jest umownym elementem);
- ocena sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (aspekt ekonomiczny jest jedną z wielu perspektyw oceny działalności przedsiębiorstwa i nie zawsze przewiduje stan przyszły oraz wartość rzeczywistą przedsiębiorstwa);
- ocena wartości dla klienta.

Przekrojowe technologie logistyczne w systemie logistycznym mają istotne znaczenie, gdyż [Długosz 2009, s. 25]:

- oddziałują na efektywność technologii odcinkowych,
- kształtują sprawność systemu logistycznego.

Korzystnie wpływają na pozalogistyczne funkcje przedsiębiorstwa.

Realizacja założeń projektu logistycznego odbywa się w strukturze przestrzennej (supra-infrastrukturze logistycznej), która w wymiarze projektu przybiera postać sieci [zob. Kowalska-Napora, Szołtysek 2011, s. 139-142].

Wartość dla klienta stanowią procesy, które należy rozpatrywać jako cykl przyczynowo-skutkowych zmian, gdzie jako nieodłączne w kreowaniu efektywności działań organizacji są decyzje w obszarach logistycznych. Tym samym krokiem warunkującym efektywne działanie organizacji i budowanie jej właściwej strategii jest umiejętna diagnoza zarządzania procesem, a tym samym lokalizacja czasowa określonych działań kosztowo-jakościowych, które winne być spójne z przewidywanym modelem decyzji rynkowych. Podejście do problemu identyfikacji granicznych parametrów procesu na warunku koniecznej jego optymalizacji, a tym samym wyeksponowania korzystnych trendów rozwojowych umożliwi typowanie przestrzeni eksperymentu i etapów jego tworzenia.

Nawiązaniem do powyższego jest eksperyment, poprzez który jest możliwa identyfikacja przestrzeni zmian w płaszczyznach między realokacją parametrów procesu do jej radykalnego przeprojektowania. Pojawiają się zatem dwa tory analiz [zob. Tkaczyk, Kowalska-Napora 2008, 2012]:

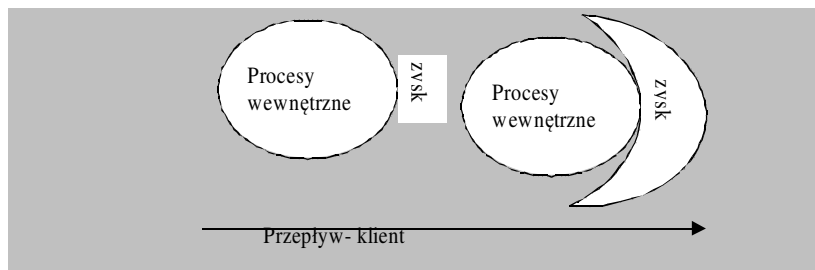
- identyfikacja faz synergetycznej stabilności organizacja-otoczenie,
- ustalenie nowych parametrów procesu w ramach granic nie powodujących destabilizacji systemu.

W procesie doskonalenia procesów istotne jest opanowanie wiedzy o procesie. R. Bohn i R. Jaikumar wyróżniają następujące etapy zdobywania tej wiedzy [Bohn, Jaikumar 1998, s. 37]:

- Etap 0** – Nie można wyróżnić dobrego wyniku (output) od złego.
- Etap 1** – Pożądane cechy outputu są zidentyfikowane, ale nie wiadomo jak je otrzymać.
- Etap 2** – Można zidentyfikować zmienne wpływające na wynik procesu, nie wiadomo na ile są one istotne.
- Etap 3** – Poznaje się zasadnicze zmienne wpływające na wynik procesu.
- Etap 4** – Można zmierzyć wpływ zmiennych na wynik procesu.
- Etap 5** – Można kontrolować wyniki poprzez zasadnicze zmienne w obszarze lokalnych zmian.
- Etap 6** – Można rozpoznać i wyeliminować zmienne drugorzędne.
- Etap 7** – Można kontrolować wpływ zmiennych drugorzędnych na wynik.
- Etap 8** – Poznaje się funkcjonalny związek pomiędzy wynikiem procesu a wszystkimi zmiennymi w obszarze poza lokalnym.

We współczesnym świecie, w którym jesteśmy odpowiedzialni za tak wiele spraw, w którym mamy tyle atrakcyjnych opcji wyboru, a jednocześnie musimy sprostać tylu wymaganiom, nie rozpraszać się, osiągnięcie równowagi może wydawać się marzeniem niemożliwym do spełnienia [Whithworth, Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl 2010, s. 31].

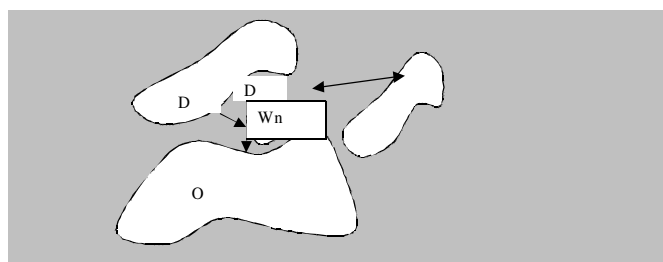
W dzisiejszej gospodarce, wartości produktu, wyrażonej ceną, nie tworzą koszty jego produkcji, uzupełnione marżą zysku. Cena produktu odzwierciedla wartość, jaką postrzega w nim rynek (klient) [Haffer 2002, s. 54], (rys. 1).



Rys. 1. Łańcuch wartości, a łańcuch dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kowalska-Napora 2010, s. 193-202].

Powyższe można zobrazować kolejnym rysunkiem konstrukcji sieci (rys. 2).



Rys. 2. Teoria lokalizacji, a niehierarchiczna analiza skupień

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kowalska-Napora 2008, s. 78-80; Kowalska-Napora 2011, s. 170-184].

Zakładając, że W_n jest węzłem kompetencyjnym w przestrzeni logitu L^1 , przestrzeń wyboru to ΔP , B – to liczba węzłów, powyższy rysunek możemy opisać (1,2):

$$LW_n = \partial \Delta P \quad (1)$$

$$BW_n = Hd \frac{\sum W_n / \Delta P}{\Delta P} \quad (2)$$

Ponieważ estymacja przedziałowa zostaje przedstawiona jako dolna granica funkcji, to należy uwzględnić parametr szacowania wyboru, jak i współczynnik odchylenia (3).

$$\mu x^* = B(\mu x)$$

Rozkład nieparametryczny zmiennych zależnych, jako gęstość rozwiązań w obszarze logitu dla W_n (4)

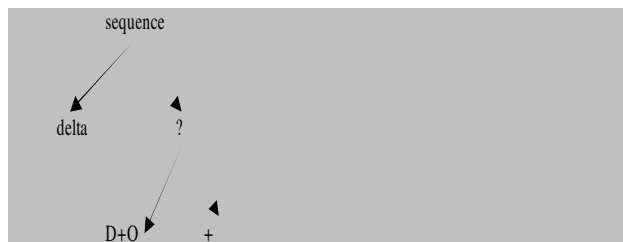
$$WA = \sum_{i=n} d + \sum_{i=m} O \quad (3)$$

¹ Przestrzeń logitu – przestrzeń, gdzie może przebiegać funkcja regresji logistycznej, ponieważ osiągnięcie ekstremum dla $x(t)$ możliwe jest poprzez zmianę funkcjonału, autorka zakłada, iż operatory mutacji tworzone są w górnej granicy przedziału wartości dla wybranych węzłów.

Upakowanie sieci może zatem mieścić się w obszarze wyboru punktów S (4).

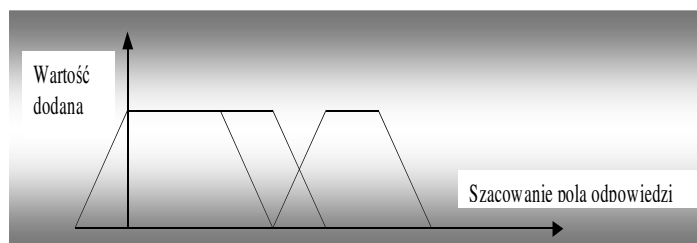
$$\sum_n^1 W_n = \int S^{\frac{2}{3}} \quad (4)$$

Dostosowanie operatora mutacji i wnioskowanie przebiega w przestrzeni decyzji w systemie sequence-delta (rys. 3).



Rys. 3. Dostosowanie węzła poprzez operatory mutacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ben-Ari 2005, s. 40].

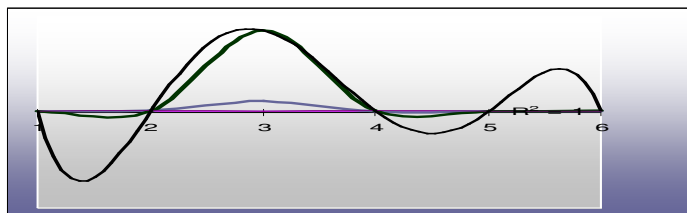
Aproksymacja zmiennych niezależnych może być przedstawiona również jako operatory mutacji w systemie rozmytym (rys.4).



Rys. 4. Aproksymacja zmiennych niezależnych w systemie rozmytym
Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do rysunku 4, wartość dodana może być określona $\partial/\mu x^2$, a szacowane pole odpowiedzi jako $W_n//\Delta P$, gdzie ΔP jest powierzchnią pola wyboru. Zmiany operatorów mutacji i destynacji nieparametrycznej rokują na przemieszczenie punktów modalnych, a co za tym idzie – tworzą różne wartości (rys. 5).

² $\partial/\mu x$ – ambiwalencja funkcji w bazie reguł wnioskowania w oparciu o ustalone odchylenie (współczynnik bezpieczeństwa – w zależności od projektu).



Rys. 5. Przemieszczenie punktów modalnych z opcją tworzonej wartości

Źródło: opracowanie własne.

Przemieszczenie punktów modalnych może przebiegać w nieskończenie wielu wariantach, na rysunku (rys. 5) zaznaczono sześć opcji przemieszczeń w obszarze co-opetition.

4. Rachunek wariacyjny

Współczesne otoczenie uznaje się za burzliwe, co przejawia się między innymi następującymi cechami [Kozioł 2010, s. 152-153]:

- złożonością otoczenia, oznaczającą wzrost liczby jej elementów i powiązań między nimi,
- szybkością zmian otoczenia, które powoduje większą liczbę wprowadzanych innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych,
- intensywnością otoczenia, która powoduje coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstw od otoczenia,
- trudności w przewidywaniu stanów i determinacji otoczenia,
- wysokim stopniem ryzyka zachodzących procesów.

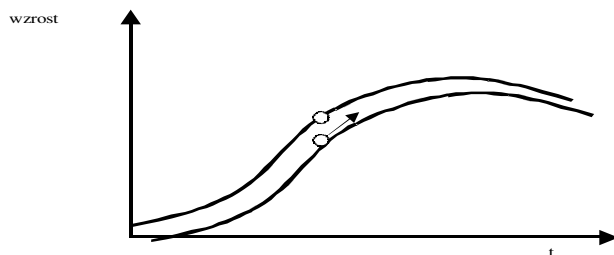
Przedsiębiorstwo w zależności od przyjętego i realizowanego modelu biznesowego, w specyficzny dla siebie sposób porządkuje procesy podstawowe oraz konfiguruje system procesów [Skrzypek, Hoffman 2010, s. 68].

Akceleratorzy finansowe to jedno, natomiast zasadniczą miarą w ocenie możliwości tworzenia wartości w zjawiskach ekonomicznych są relacje, a zysk jest częścią wartości dodanej w warunkach realnych [zob. Rosati 2009]. Budowa wartości w oparciu o założenia marketingu i logistyki funkcjonowała od zawsze, przybierała jedynie inną postać. Obecnie zarządzanie zyskiem bazuje na zmianie i szybkiej reakcji na zmiany popytu, uwarunkowania rozwojowe otoczenia.

Istoty przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw nie można zrozumieć postrzegając go jako całość. Przewaga konkurencyjna łańcucha dostaw wypływa bowiem z szeregu dyskretnych czynności, jakie współpracujące przedsiębiorstwa realizują w projektowaniu, produkcji, marketingu, dostarczaniu lub obsłudze swoich produktów [Śliwczyński 2007, s. 69]. W kategorii systemu ocenowego dostawcy przedsiębiorstwo bierze pod uwagę takie cechy, jak cenę (poziom ceny w stosunku do konkurencji; warunki płatności; elastyczność), jakość (poziom jakości; trwałość; niezawodność), terminy dostaw (długość terminów, dotrzymywanie ustalonych terminów; dodatkowe usługi (własny trans-

port; utrzymywanie zapasów) możliwe staje się zbudowanie pola zgodności pomiędzy oczekiwaniami, a realizacją dostaw [Skowronek, Sariusz-Wolski 2008, s. 177], co z kolei przekłada się na jakość realizowanych procesów w logistyce produkcji i jego wynik produktowy. Dla funkcjonału³ (5), poszukujemy opcji przyjęcia ekstremum dla wartości x (rys. 6).

$$S = \int_{t_1}^{t_2} L(x(t), x'(t), t) dt \quad (5)$$



Rys. 6. Estrapolacja pola poprzez funkcjonal
Źródło: opracowanie własne.

W dowolnym momencie, zakładając, że czas może być wyznacznikiem statyki, wartość $x(t)$ przyjmuje pewną stałą, porównując dwa systemy w dowolnym czasie wartości w danym momencie w poszczególnych układach mają różną wartość. Funkcjonał który jest wartością stałą i równą 0 warunkuje poziom wzrostu x_1 i x_2 w funkcji czasu.

Przesunięcie punktów x przy minimalnej zmianie S warunkuje osiągnięcie ekstremum. Porównując zmiany wartości $x(t)$ można oszacować wpływ S , wartości przyrostowej t na wielkości estymowane.

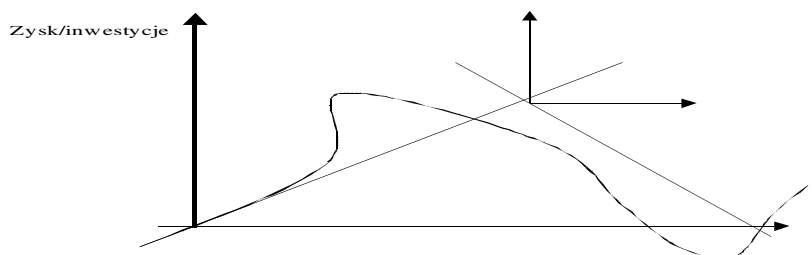
W układach relacyjnych powyższe pozwala określić zmiany w obszarze zysk/inwestycje dla poszczególnych systemów.

5. Podsumowanie – eksplikacje autorskie

W zarządzaniu wartością istnieją elementy mierzalne, niemierzalne lub względnie mierzalne, ale o całkowitej wartości decydują te, które zawierają elementy tworzone w wymiarze strategicznym [Kowalska-Napora 2010a, s. 109]. Do owych elementów należy zaufanie, uczciwość, empatia, utożsamianie z wizerunkiem firmy, odpowiedzialność za produkt.

W zależności od szacowanego przedziału przyrostowego czasu w ocenie pozostaje zysk, ten na krótką metę oraz ten mierzony rozwojem i utrzymaniem się na rynku (rys. 7).

³ Wzór zaczerpnięty ze stron internetowych.



Rys. 7. Zmiana układu odniesienia w danym Δt

Źródło: opracowanie własne.

W teorii perspektywy wyodrębnia się dwie fazy procesów decyzyjnych: fazę edytowania i fazę oceny. Faza edycji składa się z różnych operacji decydujących o sformułowaniu problemu przez decydenta. Faza oceny obejmuje dwa elementy: ocenę wartości oraz ocenę szans. Ocena wartości nie jest definiowana na końcowych poziomach bogactwa, ale raczej na zmianach w zasobach decydenta [Tyszka 2010, s. 222].

Bibliografia

1. **Blaik P. (red.):** (2007), *Systemy i procesy zarządzania logistyczno-marketingowego. Aspekt efektywnościowy*, Uniwersytet Opolski, Opole.
2. **Blaik P.:** (1993), *Orientacja logistyczna w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Kempny D. (red.), *Koncepcje logistyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
3. **Bohn R., Jaikumar R.:** (1998), *The Structure of technological Knowledge in Manufacturing*, Harvard Business School Working Paper, New Orleans.
4. **Czakon W.:** (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
5. **Długosz J. (red.):** (2009), *Nowoczesne technologie w logistyce*, PWE, Warszawa.
6. **Drucker P.:** (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
7. **Haffer R.:** (2002), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, UMK, Toruń.
8. **Kiryjow J.:** (2008), *Logistyka – wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Toruń.
9. **Kowalczyk A., Nogalski B.:** (2007), *Zarządzanie wiedzą: koncepcja i narzędzia*, Difin, F5 Konsulting Frackowiak i Wspólnicy, Warszawa.
10. **Kowalska-Napora E.:** (2010), *Diagnostyka zarządzania procesem, jako źródło innowacji*, „Logistyka”, nr 5, s. 78- 80.
11. **Kowalska-Napora E.:** (2010a), *Jakość informacji i jej wpływ na innowacje działań organizacji*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością, doskonalenie organizacji*, Materiały Konferencyjne, Tom II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 104- 117.
12. **Kowalska-Napora E.:** (2011), *Jednolitość decyzji w łańcuchu dostaw w przestrzeni wirtualnej*, [w:] Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, s. 170-184.

13. **Kowalska-Napora E.:** (2010 b), *Sposoby odczytu informacji i ich rola w budowaniu strategii jakości*, [w:] Kisielnicki J., Chmielarz W., Parys T. (red.), *Informatyka w przyszłości*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 193-202.
14. **Kowalska-Napora E., Szoltysek J.:** (2011), *Projektowe kształtowanie wartości w sieci logistycznej*, [w:] Szoltysek J. (red.), *Integracyjna funkcja logistyki*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Zeszyt nr 13, s. 137-148.
15. **Kowalska-Napora E.:** (2010c), *Zarządzanie wiedzą – reengineering – integracja podejść*, [w:] Kisielnicki J., Chmielarz W., Parys T. (red.), *Informatyka a przyszłości*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 260-274.
16. **Kozioł K.:** (2010), *Analiza makrootoczenia*, [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa.
17. **Kozłowski J.:** (2003), *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, Wyższa Pomorska Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Bydgoszcz.
18. **Porter M.E.:** (2010), *Strategia konkurencji, Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
19. **Rosatti D.K. (red.):** (2009), *Europejski model społeczny: doświadczenia i przyszłość*, PWE, Warszawa.
20. **Skowronek C., Sariusz-Wolski Z.:** (2008), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
21. **Skrzypek E., Hoffman M.:** (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
22. **Słowiński B.:** (2008), *Wprowadzenie do logistyki*, Politechnika Kaszubska, Koszalin.
23. **Szymonik A.:** (2008), *Informatyka jako podstawowy instrument zarządzania logistyką dystrybucji*, Wydaw. Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
24. **Szymonik A.:** (2010 a), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. I, II, Difin, Warszawa.
25. **Szymonik A.:** (2010 b), *Technologie informatyczne w logistyce*, Placet, Warszawa.
26. **Śliwczyński B.:** (2007), *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
27. **Tkaczyk St., Kowalska-Napora E.:** (2008), *Diagnostyka zarządzania procesowego jako źródło doskonalenia strategii wytwórczej – ujęcie teoretyczne*, „Logistyka”, nr 3, s. 77-80.
28. **Tkaczyk St., Kowalska-Napora E.:** (2012), *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa.
29. **Tyszka T.:** (2010), *Decyzje, perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
30. **Whithworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P.:** (2010), *Coaching koaktywny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Dariusz Siekiera, Dorota Wójcik-Kośla
Wydział Menedżerski, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

1. Wprowadzenie

Obecnie w czasach kryzysu gospodarczego, ale również w fazie wzrostu, dynamicznie zmieniające się otoczenie sprawia, iż przedsiębiorstwa potrzebują cyklicznego ewoluowania swojej działalności. Konieczne dla nich się wydaje wypracowanie nowej filozofii biznesu, która pozwoli w sposób kreatywny podnieść wartość przedsiębiorstwa i umocni jego pozycję konkurencyjną. Współczesne firmy powinny efektywnie tworzyć strumień ofert, które zostaną zaakceptowane przez rynek i przyniosą korzyść ekonomiczną w postaci zysku. Wyzwania stawiane przed przedsiębiorstwami, wymuszają stałe poszukiwania nowych, praktycznych wzorców zarządzania strategicznego wśród rozwiązań innych uczestników gry rynkowej oraz własnych zasobów. Oznacza to potrzebę stałego redefiniowania misji i strategii przedsiębiorstw oraz umiejętnego budowania pozycji strategicznej w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania w otoczeniu.

Celem niniejszego referatu jest analiza procesu zarządzania strategicznego na przykładzie firmy Ahtel sp. z o.o. w aspekcie jej mocnych i słabych stron, w szczególności na tle otoczenia konkurencyjnego.

2. Zarządzanie strategiczne jako proces

Konieczność myślenia strategicznego jest obecna w każdej zorganizowanej działalności, którą cechuje złożoność i określony stopień zależności. Zarządzanie strategiczne tworzy holistyczny, wielofunkcyjny, wieloszczeblowy i wieloetapowy proces formułowania strategii. Istota tego procesu sprowadza się do ciągłej analizy, weryfikowania planów i zarządzania rozumianego jako wdrażanie skutecznej strategii [Janasz 2010, s. 11].

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji zarządzania strategicznego, które w zależności od autora uwypuklają różne aspekty tego procesu.

Zarządzanie strategiczne według R.W. Griffina, to nieprzerwany proces polegający na formułowaniu, a następnie wdrażaniu skutecznej strategii. Proces ten ma na celu pomagać w interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz zapewniać osiągnięcie celów strategicznych [Griffin 2004, s. 245].

Inną definicję zarządzania strategicznego proponuje P. Banaszczyk, który twierdzi, że proces ten jest dynamiczny i celowo ukierunkowany na realizację niezbędnych funkcji, które koordynują zasoby organizacyjne, w tym szczególnie ludzkie, przez kształtowanie ich potencjału, dla wykorzystania szans oraz neutralizacji zagrożeń występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa [Banaszczyk 2007, s. 37].

Natomiast Z. Drażek i B. Niemczynowicz określają zarządzanie strategiczne jako koncepcję zarządzania, dyscyplinę naukową i sztukę zmierzającą do określenia długookresowych celów przedsiębiorstwa oraz sposobów ich praktycznej realizacji [Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 9].

W procesie zarządzania strategicznego można wyróżnić trzy etapy, które są ściśle powiązane i zależne od siebie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Są to [Olszewska 2013, s. 42-45]: analiza strategiczna, planowanie i formułowanie strategii, wdrażanie strategii.

2.1. Planowanie strategiczne

Obecnie dużą uwagę przywiązuje się do planowania realizacji celów przedsiębiorstwa. Związane jest to z faktem, iż poprzez ustalenie zasad działania i współdziałania działów nakierunkowanych na osiągnięcie głównych celów przedsiębiorstwa, można osiągnąć świadomie planowane korzyści.

Warunkiem tego, by przedsiębiorstwo, w sposób zorganizowany i określony z góry zbliżyło się do celu, musi posiadać dobrze opracowany plan i zdolność do jego realizacji. Do planowania przyszłych rezultatów służą trzy elementy: określić co jest do zrobienia, jak to zrobić i w jakim czasie.

Planowanie działań przedsiębiorstwa dzieli się na: planowanie strategiczne, taktyczne oraz operacyjne (bieżące). Planowanie strategiczne koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy (skuteczność), planowanie operacyjne zaś na robieniu ich w odpowiedni sposób (sprawnie) [Homa 2010, s. 74]

2.2. Analiza strategiczna

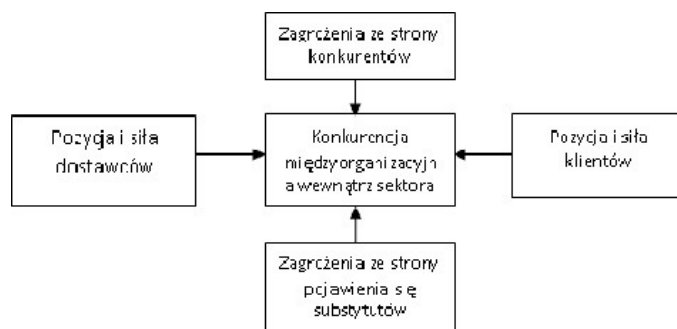
Skuteczne działanie na rynku wymaga od przedsiębiorstwa opracowania realnych, ale ambitnych celów oraz sposobów ich realizacji czyli strategii. Dlatego bardzo ważnym etapem w zarządzaniu strategicznym jest analiza i diagnoza wewnętrznych i zewnętrznych czynników, decydujących o sukcesie firmy. Diagnoza ta nie może być przeprowadzona w sposób chaotyczny, ale powinna zostać przeprowadzona w sposób usystematyzowany. Analityczne działania i możliwość wnioskowania, które systematyzują obraz firmy z uwzględnieniem warunków otoczenia, nazywamy analizą strategiczną [Penc-Pietrzak 2003, s. 1].

W analizie strategicznej, w zależności od rodzaju badanego otoczenia wykorzystuje się konkretne narzędzia diagnostyczne. Analizę otoczenia można rozpocząć od badania czynników kształtujących możliwość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do najbardziej popularnych analiz otoczenia globalnego (makrootoczenia) należą: analiza trendów, PEST, analiza interesariuszy oraz metody scenariuszowe. Kolejnym etapem w analizie strategicznej jest diagnoza i identyfikacja sił wpływów z otoczenia konkurencyjnego. W celu diagnozy tych uwarunkowań najczęściej przeprowadza się analizę 5 sił Portera, bądź też mapę grup strategicznych. Natomiast analizując potencjał strategiczny przedsiębiorstwa określamy najważniejsze jego atrybuty i słabości. Identyfikując potencjał firmy stosuje się m.in.: analizę zasobów, kluczowe czynniki sukcesu, łańcuch wartości, cykl życia produktu oraz metody portfelowe.

Na potrzeby niniejszego referatu zostaną omówione tylko te analizy, które będą narzędziem diagnostycznym, stosowanym w studium przypadku.

Analiza 5 sił Portera służy do badania uwarunkowań panujących w otoczeniu konkurencyjnym, w którym firma zamierza lub obecnie prowadzi działalność. Pozwala ona ocenić atrakcyjność danego sektora poprzez diagnozę barier wejścia, pomaga ustalić pozycję firmy w sektorze oraz pojawiające się szanse i zagrożenia wynikające z pozostałych elementów.

M.E. Porter uważa, że analiza sytuacji konkurencyjnej organizacji powinna obejmować ocenę pięciu następujących czynników: działania w sektorze, pozycję i siłę dostawców, pozycję i siłę klientów, zagrożenie ze strony nowych konkurentów, zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych [Porter 2006, s. 25].



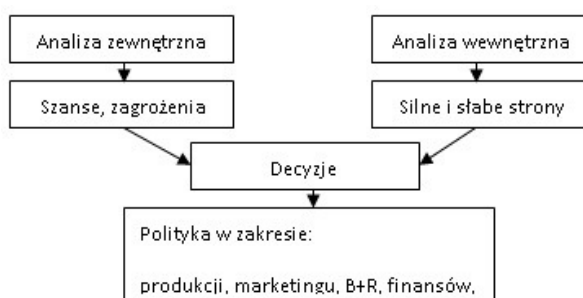
Rys. 1. Model konkurencji M.E. Portera

Źródło: [Porter 2006, s. 24].

Kluczowe czynniki sukcesu to czynniki, dzięki którym można dokonać analizy zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa z danego sektora. Za ich pomocą bada się słabe i mocne strony firmy, decydujące o pozycji konkurencyjnej, jego rozwojowe możliwości oraz pokazuje ranking przedsiębiorstw z sektora lub grupy strategicznej. Do kluczowych czynników sukcesu zalicza się: pozycję na rynku, pozycję kosztową, wizerunek firmy, poziom techniki i technologii, rentowność i możliwości inwestowania [Gierszewska 2002, s. 169].

Łańcuch wartości to nieodzowna metoda analizy słuszności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Pozwala na wytwarzanie wartości dodanej oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Jest sekwencją działań przekształcania zasileń, technologii i pracy ludzi na produkty finalne. Na łańcuch wartości składają się działania podstawowe, bezpośrednio związane z działalnością firmy, pomocnicze (wspomagające) oraz marże (zysk). Odnosi się do takich elementów, jak: personel, technologia, logistyka, produkt, marketing i sprzedaż [Porter 2006, s. 64-66].

Analiza SWOT to macierz mająca na celu badanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz jego szans i zagrożeń. Metoda pozwala na analizę zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia organizacji.



Rys. 2. SWOT (Model LCEG)

Źródło: [Homa, Piątkowski, Wójcik-Kośla, Barulska, Duchniewicz 2010, s. 106].

2.3. Zarządzanie jako implementacja strategii

Działania strategiczne powinny być nieustannie modyfikowane i oceniane ze względu na możliwości wewnętrzne organizacji oraz poddawane dopasowaniu do turbulentnego, niepewnego otoczenia. Strategia to podstawowy instrument zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu spotyka się dużą różnorodność w formułowaniu tego pojęcia.

Według S. Sudoła, strategią organizacji nazywa się koncepcje działania w dłuższym okresie czasu, z uwzględnieniem zachodzących zmian w otoczeniu, a także wewnętrznych zmian w zasobach i warunkach działania firmy [Sudoł 2006, s. 241]. Natomiast definiując strategię P. Drucker [Drucker 1998, s. 49-77] pisze o możliwości wykorzystywania szans rynkowych w osiągnięciu celów w nieprzewidywalnym otoczeniu.

Jak określa M.E. Porter [Porter 2006, s. 13] każde przedsiębiorstwo posiada strategię. Może ona być sformułowana świadomie lub wynikać z działań przypadkowych. Firmy zazwyczaj posiadają więcej niż jedną strategię, które można identyfikować na różnych poziomach zarządzania. Podstawowy podział strukturalny dzieli strategię na: generalne (ogólne), konkurencyjną (biznesu) oraz funkcjonalną [Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 53].

Strategia generalna organizacji to ogólny program definiowania i realizacji celów przedsiębiorstwa oraz pełnienia jej misji z uwzględnieniem relacji z otoczeniem. Strategie ogólne dotyczą wyborów dziedzin działalności, w których funkcjonuje firma [Janasz 2010, s. 88].

Wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje strategii konkurencji: przywództwa kosztowego (lidera kosztowego), przywództwa jakościowego (różnicowania produktów), ogniskowania (koncentracji, focus). Strategia przywództwa kosztowego polega na inwestowaniu w nowe technologie, usprawnianiu procesów wytwarzania, zmniejszeniu kosztów pracy itp., a ma na celu ograniczenie całkowitych kosztów przedsiębiorstwa. Strategia przywództwa jakościowego wymusza na przedsiębiorstwie ciągle wprowadzanie nowych produktów na rynek. Mają budować cechy, które wyróżniają je spośród innych oraz wiążą się z marką produktu zbudowaną na tradycjach firmy. Ich mocna strona to badania i rozwój. Strategia ogniskowa ukierunkowuje działania firmy na wytwarzanie produktów dla wąskiej grupy odbiorców o specyficznych wymaganiach, np. ubrania szyte na miarę. Strategia ta często nazywana jest strategią niszy rynkowej. [Masłyk-Musiał 2006, s. 156-158].

Do strategii funkcjonalnych należą między innymi: produkcyjne, finansowe, personalne, marketingowe. Polegają one na określaniu w jaki sposób realizuje się poszczególne funkcje w przedsiębiorstwie [Janasz 2010, s. 88].

3. Studium przypadku firmy Achtel sp. z o.o.

3.1. Historia firmy¹

Achtel Sp. z o.o. – Autoryzowany Dystrybutor środków smarnych marki ExxonMobil, swoją działalność rozpoczął w 1990 roku jako mała rodzinna firma w Ciechanowie. Na początku lat 90. została nawiązana współpraca z holenderskim producentem olejów, dzięki której następuje intensywny rozwój firmy. Kolejnym etapem w progresie firmy było podpisanie umów z takimi przedsiębiorstwami, jak: Mobil Oil Poland, Rafineria Gdańsk, Rafineria Nafty Jedlicze, Zakłady Chemiczne i Tworzyw Sztucznych Boryszew S.A. oraz Przedsiębiorstwo Doświadczalno-Produkcyjne "Naftochem". W 1997 firma poszerza swoją działalność o produkcję płynów eksploatacyjnych do pojazdów samochodowych pod własną marką „Pan Samochodzik”.

Obecnie Achtel to średniej wielkości przedsiębiorstwo z oddziałami w takich miastach, jak: Kielce, Lublin, Łódź, Płock, Suwałki, Warszawa. Współpracuje również z firmami Unii Europejskiej, Ukrainy i Skandynawii.

Firma zatrudnia wykwalifikowanych pracowników w zakresie sprzedaży oraz doradztwa technicznego, obecnie jest to ok. 170 osób.

¹ Rozdział dotyczący studium przypadku jest opracowaniem własnym na podstawie zawartych informacji ze strony www.achtel.pl z dnia 21.03.2013, oraz dokumentów wewnętrznych firmy z uwzględnieniem obserwacji uczestniczącej.

3.2. Planowanie strategiczne firmy

Firma Ahtel Sp. z o.o. będąca sprawnie funkcjonującą organizacją posiada jasno sprecyzowane cele organizacyjne. Misja zakłada budowanie pozycji lidera rynkowego jako Autoryzowanego Dystrybutora ExxonMobil, poprzez podtrzymywanie dobrych relacji z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych. Natomiast obraz przyszłości kreuje przez określenie wizji, która zakłada rozwój przynoszący zyski w dłuższej perspektywie w oparciu o wzajemne zaufanie, zaangażowanie, współpracę jako godny ambasador firmy ExxonMobil oraz wiodący dostawca produktów smarnych na obszarze swojego działania.

Firma swoją przyszłość wiąże z głównymi założeniami strategicznego partnera ExxonMobil. Nie trudno sobie wyobrazić, iż wszystkie poczynania będą podporządkowane wspólnym interesom obydwu przedsiębiorstw.

Do najważniejszych **celów strategicznych** należą:

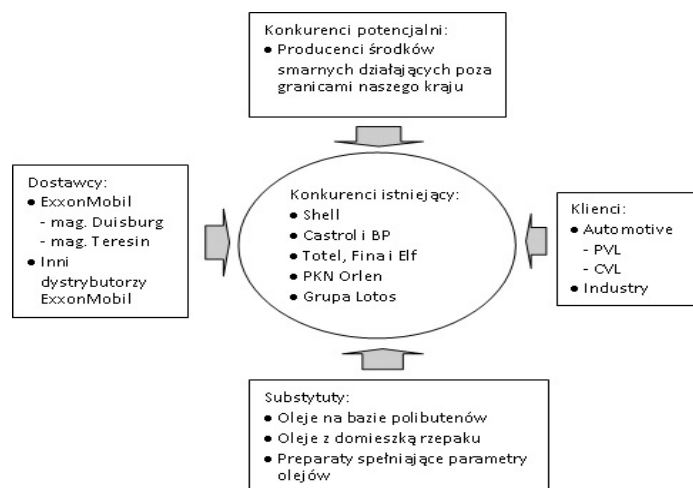
1. Zapewnienie silnej, wiodącej pozycji na rynku krajowym, wzmocnienie działalności na poziomie regionalnym oraz zwiększenie efektywności ekonomicznej.
2. Wprowadzenie nowych technologii, w szczególności stworzenie serwisu olejowego połączonego z własnym laboratorium chemicznym, przy wsparciu oraz wytycznych ExxonMobil.
3. Restrukturyzacja i wdrożenie nowej struktury przedsiębiorstwa, zgodnej z założeniami ExxonMobil.

Wśród celów taktycznych i operacyjnych możemy wyróżnić:

1. Wzmocnienie działań wśród strategicznych klientów, takich jak: Mercedes Benz, VW, Ford, Peugeot, Citroen, Renault, GM itp., poprzez intensyfikację kontaktów handlowych zespołów handlowców, składających się z przedstawicieli Ahtel sp. z o.o. i ExxonMobil oraz przeprowadzanie akcji promocyjnych związanych z promowaniem marki klienta na tle produktów Mobil.
2. Oferowanie monitoringu oleju, celem przedłużenia okresu eksploatacji produktów Mobil u klienta, zmniejszających jego finalne koszty.
3. Wykorzystanie możliwych źródeł finansowania do utrzymania płynności finansowej firmy, zapewniającej możliwość inwestycji w nowe technologie.
4. Wyselekcjonowanie i przeszkolenie przedstawicieli handlowych, odpowiedzialnych za rozwój sprzedaży w działach Automotive i Industry. Wprowadzenie systemu skutecznych szkoleń handlowych i produktowych, mających na celu ciągłe doskonalenie pracowników, w efekcie końcowym przekształcenie ich w doradców klienta.

3.3. Analiza strategiczna firmy Ahtel sp. z o.o.²

Analiza 5 sił Portera [Portera 2006, s. 31] w firmie Ahtel jest bardzo ważnym narzędziem analitycznym w diagnozowaniu nie tylko uczestników otoczenia konkurencyjnego, ale i siły wpływu z poszczególnych elementów. Jednym z ważniejszych czynników, od którego jest uzależniony produkt finalny firmy Ahtel, jest grupa dostawców. Firma Ahtel będąc przedstawicielem renomowanego przedsiębiorstwa, przyjmuje zasady działania według wytycznych od dystrybutora. Rysunek 2 prezentuje identyfikację otoczenia konkurencyjnego.



Rys. 3. Pięć sił konkurencji dla Ahtel Sp. z o.o.

Źródło: dokumenty wewnętrzne firmy Ahtel.

Charakteryzując mikrootoczenie firmy Ahtel Sp. z o.o., należy zwrócić szczególną uwagę na wysokie bariery wejścia, atrakcyjność sektora, ostrą walkę konkurencyjną oraz silne oddziaływanie dostawców. Natomiast siła oddziaływania odbiorców jest określana jako średnia, a groźba pojawienia się substytutów mała.

Kluczowe czynniki sukcesu [Gierszewska 2013, s. 157], to takie wyróżniające zdolności, umiejętności i zasoby organizacyjne, które warunkują zdolność przedsiębiorstwa w celu wyróżnienia się spośród konkurentów.

Przeprowadzona analiza kluczowych czynników sukcesu, wyróżnia mocne strony firmy, takie jak: wysoka jakość i marka produktów, zaplecze badawczo-rozwojowe wraz z wykwalifikowaną kadrą inżynierską. Czynniki te powinny być bazą do budowania przewagi konkurencyjnej.

² W prezentowanym studium przypadku zostaną zaprezentowane jedynie wybrane 4 analizy. Dane wykorzystane w analizie strategicznej firmy Ahtel sp. z o.o. zostały zaczerpnięte z dokumentów wewnętrznych firmy oraz z obserwacji uczestniczącej.

Poniższa tabela przedstawia analizę kluczowych czynników sukcesu dla Achtel Sp. z o.o., przy ścisłej współpracy z ExxonMobil.

Tabela 1. Kluczowe czynniki sukcesu Achtel Sp. z o.o.

Kluczowy czynnik sukcesu	Waga	Ocena 1-5	Wartość warzona
Udział w rynku	0,1	3	0,3
Jakość produktu	0,2	5	1
Zaplecze badawczo rozwojowe	0,1	4	0,4
Rekomendacje producentów maszyn i urządzeń	0,1	4	0,4
Kwalifikacje kadry inżynierskiej	0,1	4	0,4
Zaplecze serwisowe	0,07	4	0,28
Marketing	0,08	4	0,32
Marka produktu	0,15	5	0,75
Dostępność produktu	0,1	2	0,2
Σ	1	x	4,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych firmy Achtel.

Według M.E. Portera [Porter 2006, s. 64-75] łańcuch wartości dzielimy na działania podstawowe i pomagające.

Do podstawowych działań w firmie Achtel zaliczyć trzeba:

- *Logistykę wewnętrzną.* Firma posiada magazyn centralny, z wydzielonym składem celnym umożliwiającym sprzedaż olejów przemysłowych w trybie zawieszenia lub zwolnienia z podatku akcyzowego. Następnie towary są rozsyłane do magazynów pomocniczych przy terenowych oddziałach firmy.
- *Marketing i sprzedaż.* Każdy z oddziałów przechowuje zapasy towarów niezbędne do bieżącej sprzedaży. Pracownicy biur obsługi przyjmują zamówienia od klientów. Terytorialni doradcy handlowi mają za zadanie pozyskiwać nowych kontrahentów, a także obsługiwać dotychczasowych.
- *Logistykę zewnętrzną.* Przedsiębiorstwo posiada własny tabor samochodowy do transportu zamówionego asortymentu do klienta.
- *Serwis.* Obsługa klienta w zakresie doboru olejów oraz bieżące badania chłodziw do obróbki metali na terenie zakładów przemysłowych. W planach rozszerzenie usługi serwisowej polegającej na wymianie oleju i czyszczeniu dużych układów olejowych.

Funkcje pomocnicze:

- *Infrastruktura.* To działania odpowiadające za zarządzanie przedsiębiorstwem, struktura organizacyjna firmy, księgowość, dział kadr, rozliczeń, dział informatyki i system komputerowy.
- *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Nieodzownym wsparciem jest ExxonMobil, który nieustannie szkoli przedstawicieli handlowych oraz ludzi z zaplecza technicznego.

- *Badania i rozwój technologiczny.* Własne laboratorium ma za zadanie dokonywanie podstawowych badań próbek oleju do prowadzenia monitoringu olejowego, a zarazem rozpatrywanie ewentualnych reklamacji.
- *Pozyskiwanie zapasów i zaopatrzenia.* Dział, który zajmuje się zaopatrzeniem niezwiązanym z główną działalnością.

Łańcuch wartości firmy Achtel przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Łańcuch wartości Achtel Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych firmy Achtel

Analiza SWOT [Białoń 2011, s. 40] dla firmy Achtel została przeprowadzona w oparciu o zestawienie mocnych i słabych stron potencjału strategicznego oraz szans i zagrożeń, wynikających z otoczenia globalnego i konkurencyjnego. Zestawienie prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Analiza SWOT firmy Achtel Sp. z o.o.

Mocne strony	Waga	Ocena 1-5	Ocena ważona	Słabe strony	Waga	Ocena 1-5	Ocena ważona
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ugruntowana pozycja na rynku	10	3	30	1. Wysokie koszty utrzymania	15	4	60
2. Autoryzowany Dystrybutor ExxonMobil	15	4	60	2. Problemy finansowe	25	4	100
3. Wysoka jakość produktów	20	5	100	3. Brak odpowiednich minimów magazynowych	20	3	60
4. Dobrze wyszkolona kadra działu Industry	20	4	80	4. Brak własnego serwisu olejowego	10	2	20
5. Własne laboratorium	15	4	60	5. Wysokie ceny	20	2	40
6. Wsparcie techniczne ExxonMobil	20	4	80	6. Wewnętrzna konkurencja przedstawicieli handlowych różnych działów	10	1	10
Razem mocne strony	100	X	Σ	Razem słabe strony	100	x	Σ
Szanse			390	Zagrożenia			290
1. Niska jakość produktów krajowych	30	2	60	1. Aktywna konkurencja	30	4	120
2. Rosnące wymagania jakościowe na rynku	35	3	105	2. Niskie ceny produktów krajowych	20	2	40
3. Wysokie bariery wejścia na rynek	25	1	25	3. Tani import olejów z Unii Europejskiej	25	3	75
4. Nowe rynki zbytu	10	3	30	4. Recesja	25	2	50
Razem szanse	100	x	220	Razem zagrożenia	1	x	285
Ogółem mocne strony + szanse	x	x	610	Ogółem słabe strony + zagrożenia	x	x	575

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych firmy Achtel.

Podsumowujące wyniki otrzymane po przeprowadzeniu analizy SWOT dla Ahtel Sp. z o.o. wskazują jednoznacznie, że firma powinna budować swoją strategię poprzez wykorzystanie posiadanych silnych stron i sprzyjających okoliczności generowanych przez otoczenie, skłaniających do działań w zakresie dalszego ekspansywnego rozwoju przedsiębiorstwa i przywództwa jakościowego.

3.4. Strategie firmy Ahtel sp. z o.o.

Strategie generalne. W firmie Ahtel kadra menedżerska koncentruje się na wyborze efektywnych dziedzin działalności, które są realizowane poprzez zdywersyfikowane działania ze względu na różne segmenty produktowe: oleje, płyny eksploatacyjne do pojazdów samochodowych oraz kosmetyki kolorowe dla kobiet. Jednocześnie firma w celu poprawienia skuteczności i efektywności działania wdraża restrukturyzację, która ma usprawnić relację wewnątrz organizacyjną, jak i poprawę funkcjonujących relacji zewnętrznych.

Strategie konkurencji. Stosowana strategia konkurencji w firmie Ahtel to *strategia przywództwa jakościowego*. Fakt bycia Autoryzowanym Dystrybutorem ExxonMobil, producenta wysokiej jakości produktów, umożliwia skuteczne jej realizowanie.

Wiedza organizacyjna oraz wysoko wykwalifikowana kadra specjalistyczna pomaga w rozpoznaniu potrzeb klienta oraz przygotowaniu najlepszej oferty. Wspólne wizyty przedstawicieli handlowych firmy Ahtel z inżynierami ExxonMobil u klienta są kolejnym wyróżniającym elementem w sposobie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wysoka jakość produktów wpływa na wydłużony okres ich pracy, mniejsze zużycie energii, części, narzędzi, paliwa, większą wydajność maszyn, a także zmniejszenie wytwarzania odpadów, co się przekłada na znaczne ograniczenie całkowitych kosztów klienta. Jednocześnie pracując nad wysoką jakością usług firma prowadzi monitoring olejowy. Badania oleju w niezależnym laboratorium w Holandii, z możliwością internetowej kontroli przez klienta, jest na dzień dzisiejszy czymś nowym, rzadko stosowanym przez konkurencję. Wprowadza również kompleksowość poprzez działania serwisowe – wymiany oleju.

Wyróżniająca jakość produktów oraz kompleksowa obsługa klienta sprawia, że cena przestaje być wyznacznikiem zakupu, a wielkość obrotów potwierdza słuszność wybranej strategii.

Strategie funkcjonalne. Przedsiębiorstwo Ahtel realizuje wiele strategii na poziomie funkcjonalnym, między innymi strategię dotyczące zasobów ludzkich, finansów oraz marketingowe. I tak na przykład dla poprawienia rentowności firmy, w pierwszej kolejności wprowadzono system refakturowania. Ma on zabezpieczyć funkcjonowanie firmy w przypadku ewentualnego braku wpływu należności od kontrahentów. Niezbędnym jest również zabieganie o fundusze unijne, pozwalające na dalszy rozwój i nowe inwestycje. Na szczególną uwagę zasługuje również strategia marketingowa. Tradycją w Ahtel są cykliczne akcje

promocyjne, polegające na wspieraniu działań handlowców, poprzez dodawanie różnego rodzaju gadżetów do zakupionego pakietu towaru, udział w różnego rodzaju happeningach, wystawach oraz targach. Przykłady z lat poprzednich to *Rajd Aut Amerykańskich* w Hrubieszowie, *Auto Nostalgia* w Warszawie oraz *Rajd Weteranów Szos* w Mińsku Mazowieckim. Organizuje również spotkania z klientami w formie seminarium. W każdym z nich, czynny udział biorą inżynierowie z ExxonMobil, którzy w formie krótkiego szkolenia dla klientów, przekazując wszelkie nowinki techniczne, zarówno podnoszą rangę spotkania, jak również mogą być wielkim wsparciem przy późniejszych rozmowach biznesowych.

4. Podsumowanie

Proces zarządzania strategicznego powinien rozpoczynać się od gromadzenia potrzebnych informacji, działań planistycznych, a kończyć na opracowaniu nowych strategii, które będą dopasowane do występujących uwarunkowań w otoczeniu zewnętrznym. Współczesna organizacja powinna umieć łączyć prowadzenie bieżącej działalności z długoterminowym planowaniem jej rozwoju. Przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością posiadania umiejętności analitycznych, aby mogły precyzyjnie diagnozować mocne i słabe strony oraz wykorzystywać je w pojawiających się szansach oraz przeciwdziałać zagrożeniom. Studium firmy Achtel jest przykładem dobrej praktyki. Firma określając cele organizacyjne oraz strategiczne ich realizacji, opiera się na mocnych stronach organizacji, jednocześnie umiejętnie wykorzystuje pojawiające się szanse w otoczeniu zewnętrznym.

Bibliografia

1. **Białoń L. (red.):** (2011), *Uwarunkowania działalności marketingowej*, [w:] *Marketing problemy podstawowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa.
2. **Drażek Z., Niemczynowicz B.:** (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
3. **Drucker P.:** (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
4. **Gierszewska G., Romanowska M.:** (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
5. **Griffin R.W.:** (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
6. **Homa S., Piątkowski Z., Wójcik-Kośla D., Barulska A., Duchniewicz S.:** (2010), *Planowanie. Koncepcje i metody*, [w:] Duchniewicz S. (red.) *Koncepcje i metody zarządzania, Teoria i praktyka*, PTM, Warszawa.
7. **Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K.:** (2010), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa.
8. **Mastyk-Musiał E. (red.):** (2006), *Praktyka organizacji w ruchu*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.

9. **Olszewska B.:** *Rola strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (red.) (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, red. G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, PWE, Warszawa.
10. **Porter M.E.:** (2006), *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
11. **Porter M.E.:** (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników.*, Helion, Gliwice.
12. **Penc-Pietrzak I.:** (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
13. **Sudoł S.:** (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
14. **Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H.:** (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
15. Dokumenty wewnętrzne firmy Ahtel Sp. z o.o.
16. www.achtel.pl

Radostaw Malik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

1. Wprowadzenie

Międzynarodowe przenoszenie wykonywania usług biznesowych jest istotnym procesem gospodarczym. Synteza badań dokonana przez Bank Światowy wskazuje, że wartość globalnego offshoringu usług biznesowych wyniosła ponad 200 mld USD w 2010 roku, zwiększając swoją wartość trzykrotnie od 2006 roku [Gereffe, Fernandez-Strak 2010, s. 7]. Gospodarka polska była od początku XXI wieku jednym z rynków goszczących przenoszone usługi biznesowe. W 2012 roku zatrudnienie w przeniesionych do Polski usługach biznesowych szacowane było na około 80 tysięcy osób [Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce 2012, s. 23]. Proces globalnego offshoringu usług biznesowych stymulowany był od końca lat 80. XX wieku przez m.in. liberalizację gospodarczą, postęp naukowo-techniczny oraz różnice w kosztach pracy między krajami Triady (USA, Europa Zachodnia, Japonia) a rynkami transformującymi gospodarkę. Uwarunkowania globalnego offshoringu usług biznesowych podlegają obecnie istotnym przemianom. Ewolucja globalnych uwarunkowań offshoringu oddziałuje na przebieg procesu przenoszenia usług biznesowych do Polski. Skala zaangażowania krajowych przedsiębiorstw w ten proces wydaje się niewielka. Jednak zmiany w uwarunkowaniach globalnych i dotychczasowy przebieg procesu przenoszenia usług biznesowych w Polsce mogą stanowić szansę na rozwój krajowych przedsiębiorstw. W szczególności dotyczy to tworzenia przedsiębiorstw odpryskowych.

Biorąc pod uwagę powyższe, celem niniejszego opracowania jest analiza zmian uwarunkowań zewnętrznych offshoringu usług biznesowych oraz omówienie przebiegu tego procesu w Polsce jako kraju goszczącym przenoszone usługi biznesowe z uwzględnieniem następstw tego procesu i możliwych konsekwencji dla rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych.

W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje terminów usługi biznesowe i offshoring. Na potrzeby tego artykułu za usługi biznesowe uznaje się „wszystkie świadczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i obsługą

przedsiębiorstw” [Chilimoniuk 2011, s. 43]. Przedmiotem analizy są te usługi biznesowe, które mogą być świadczone za pośrednictwem sieci informacyjnych. Tym samym ich wykonywanie może podlegać przeniesieniu do innej lokalizacji. Jako definicję offshoringu przyjmuje się „przesunięcie zamówień produkcji lub usług poza granice kraju” [Rybiński 2007, s. 14]. Za równoważne do offshoringu usług biznesowych przyjmuje się przenoszenie usług biznesowych. Nie wprowadza się rozróżnienia czy podmiot dokonujący offshoringu usług biznesowych przekazał ich wykonanie własnym spółkom zależnym (ang. captive offshoring) lub zewnętrznym dostawcom (offshore outsourcing) [Kedia, Mukherjee 2009, s. 257]. W grupie zewnętrznych dostawców można wyróżnić niezależnych globalnych dostawców usług oraz niezależnych miejscowych dostawców usług, czyli firmy z dominującym udziałem kapitału z kraju goszczącego [Zorska, 2007, s. 68].

2. Globalne uwarunkowania offshoringu usług biznesowych

Uwarunkowania przenoszenia usług biznesowych kształtują się pod wpływem przemian mających często globalny charakter. Rolę prekursorów offshoringu usług biznesowych odegrały amerykańskie korporacje transnarodowe (KTN) przenoszące usługi informatyczne do Indii pod koniec lat 80. XX wieku. Przedmiotem dyskusji jest, jakie uwarunkowania zewnętrzne miały decydujące znaczenie w rozwoju offshoringu usług biznesowych. Jako istotne wskazywane są czynniki związane z rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych, strukturalne przemiany w gospodarce światowej i istotne różnice w poziomie wynagrodzeń między krajami [Gereffe, Fernandez-Strak 2010, s. 5] lub wzrost znaczenia usług w światowej gospodarce, możliwość przesyłania produktów usług w formie cyfrowej i różnice w kosztach pracy [UNCTAD 2004, s. 148-150]. Na podstawie literatury przedmiotu wydaje się, że uwarunkowania offshoringu usług biznesowych w istotny sposób kształtowane były przez trzy czynniki:

- 1) Liberalizacja gospodarki światowej.
- 2) Rozwój technologii informacyjnych.
- 3) Międzynarodowe różnice w kosztach pracy.

Liberalizacja gospodarcza – w dwóch ostatnich dekadach XX wieku – związana była m. in. z przemianami politycznymi i gospodarczymi w Europie Środkowej i Wschodniej, Chinach i Indiach. Zmiany te umożliwiły bardziej swobodną wymianę usług w skali globalnej i rozwój zagranicznych inwestycji bezpośrednich w krajach transformujących gospodarki. Powstała przestrzeń gospodarcza, w której możliwy był rozwój offshoringu usług biznesowych. Jednak długookresowa analiza wolności gospodarczej w skali globalnej na podstawie wskaźnika Economic Freedom of the World sugeruje, że po znacznym wzroście w latach 80. i 90. XX wieku ocena wolności gospodarczej w skali światowej uległa stagnacji w pierwszej dekadzie XXI wieku [Miller, Holmes, Feulner 2013, s. 5]. Tym samym uwarunkowania związane z liberalizacją

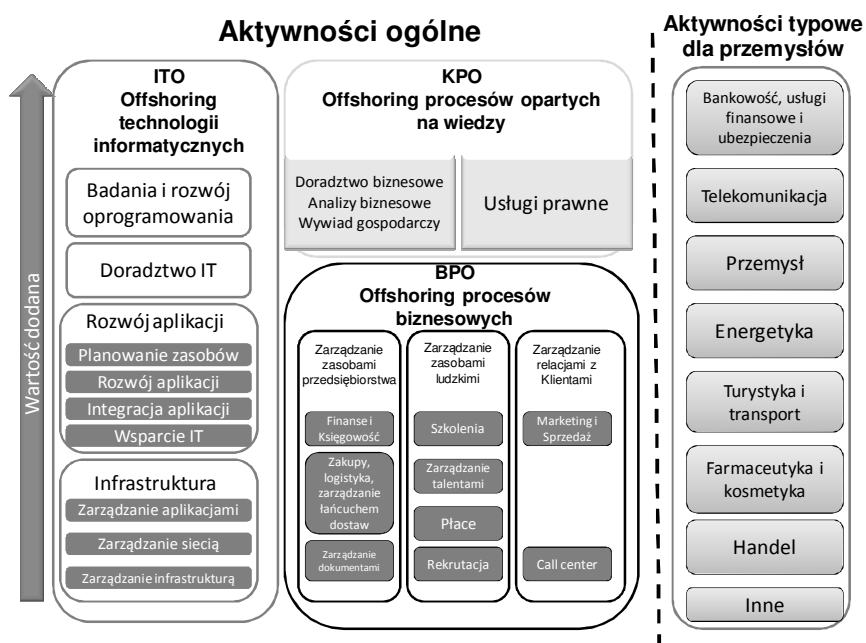
gospodarczą mogą obecnie w mniejszym stopniu stymulować proces offshoringu usług biznesowych.

Narzędzia do przenoszenia usług biznesowych dostarczone zostały przez rozwój technologii informacyjnych. Wynalezienie Internetu i jego rozwój było innowacją transformującą, która umożliwiła powstanie i ekspansję nowych dziedzin działalności gospodarczej w tym offshoringu usług biznesowych. Technologia przesyłania danych w formie cyfrowej osiągnęła znaczny stopień dojrzałości, co doprowadziło do znacznego spadku kosztu jej wykorzystania. Dostęp do infrastruktury informacyjnej wysokiej jakości jest postrzegany w offshoringu usług biznesowych jako standard rynkowy. Wskazuje na to m.in. niewielka waga przypisywana infrastrukturze informacyjnej w analizach międzynarodowej atrakcyjności lokalizacji usług biznesowych [Kearney 2011, s. 19]. W dziedzinie technologii informacyjnych istotnych dla rozwoju offshoringu usług biznesowych inne innowacje z przełomu XX i XXI wieku związane np. z rozpowszechnieniem oprogramowania do wideo konferencji lub zarządzania komunikacją w biurach obsługi klienta można zaliczyć jedynie do innowacji przyrostowych. Doprowadziły one do udoskonalenia produktów i procesów biznesowych, ale w niewielkim stopniu mogą spełniać funkcję stymulatorów dalszego rozwoju offshoringu usług biznesowych.

Istotną rolę w inicjowaniu i rozwoju offshoringu usług biznesowych miały różnice w kosztach pracy między krajami Triady, a krajami transformującymi gospodarki. Dzięki liberalizacji gospodarczej i rozwojowi technologii informacyjnych KTN mogły aktywnie wykorzystywać różnice w kosztach pracy przenosząc usługi biznesowe. Szczególnie w przypadku pracochłonnych usług o niewielkiej wartości dodanej, ograniczenie kosztów działalności było ważną przesłanką offshoringu usług biznesowych. Analiza tempa wzrostu realnych wynagrodzeń w latach 2000-2011 wskazuje na duże globalne dysproporcje. W krajach rozwiniętych, będących krajami macierzystymi przenoszenia usług biznesowych, średnie realne pensje wzrosły w latach 2000-2011 o około 5%. W tym samym okresie wzrost realnych pensji w Krajach Europy Wschodniej i Azji Centralnej wyniósł 171%, a w pozostałej części Azji 95% [UNILLO 2013, s. 10]. Dane Eurostatu na poziomie poszczególnych krajów potwierdzają to zjawisko. W latach 2000-2009 średnie realne wynagrodzenie we Włoszech, Francji, Kanadzie, USA, Niemczech i Japonii rosło średnio poniżej 1% rocznie, podczas gdy w Chinach rosło o 12,6%, w Indonezji o 5,3%, w Rosji o 12,9%, w Indiach o 2,6% rocznie [EUROSTAT 2012, s. 65]. Tym samym różnice w wynagrodzeniach pracowników między krajami macierzystymi, a krajami goszczącymi usługi biznesowe ulegają zmniejszeniu. Niektóre analizy wskazują, że w obszarze usług biznesowych podlegających offshoringowi konwergencja płac przebiega szybciej niż w pozostałych sektorach gospodarki¹. Tym samym offshoring usług biznesowych może przynosić przedsiębiorstwom mniejsze korzyści kosztowe niż było to możliwe kilkanaście lat temu.

¹ Zatrudnienie programisty komputerowego w Indiach kosztuje obecnie jedynie 25% mniej niż zatrudnienie osoby o analogicznych kompetencjach w USA [The Economist 2013, s. 13].

Analiza globalnych uwarunkowań offshoringu usług biznesowych wskazuje, że w pierwszej dekadzie XXI wieku zmniejszyła się siła oddziaływania głównych stymulatorów, które odegrały znaczną rolę w inicjowaniu i rozwoju tego procesu w dwóch ostatnich dekadach XX wieku. Zjawisko reshoringu, czyli przenoszenia produkcji do kraju macierzystego – znane z inwestycji przemysłowych – wydaje się jeszcze w niewielkim stopniu dotyczyć usług biznesowych. Jednak tendencja ta może mieć istotne znaczenie w przyszłości [BCG 2012, s. 8-10]. Tym samym ważne wydaje się pytanie, czy istnieją w środowisku zewnętrznym inne zjawiska gospodarcze, które mogą korzystnie oddziaływać na rozwój offshoringu usług biznesowych. Literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi na to pytanie. Wydaje się, że jednym z możliwych stymulatorów dalszego przenoszenia usług biznesowych może być rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Zjawisko to mogłoby stymulować przenoszenia coraz bardziej złożonych usług biznesowych o dużej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Próbę systematyki i podsumowania tego procesu stanowi poniższy rysunek.



Rys. 1. Systematyka przenoszonych usług biznesowych ze względu na ich wartość dodaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gereffi, Fernandez-Stark 2010, s. 5].

Jednym z rezultatów tego procesu byłyby wzrost znaczenia walorów lokalizacyjnych, takich jak np. wyspecjalizowane, potwierdzone międzynarodowymi certyfikatami kompetencje pracowników, duży kapitał społeczny i innowacyjność. Tym samym kluczowe znaczenie w procesie przenoszenia usług biznesowych miałyby zagadnienie globalnego konkurencyjności o tak rozumiane zasoby.

3. Przebieg procesu offshoringu usług biznesowych w Polsce

Na przełomie XX i XXI wieku gospodarka polska stała się atrakcyjną lokalizacją dla offshoringu usług biznesowych. Było to spowodowane przede wszystkim transformacją polityczną i gospodarczą, rozpoczętą na przełomie lat 80. i 90. XX wieku oraz wyraźnie niższymi kosztami pracy w porównaniu do krajów Triady. Istotne znaczenie dla rozwoju offshoringu usług biznesowych w Polsce miała również perspektywa przystąpienia do Unii Europejskiej oraz bliskość rynków macierzystych przenoszenia usług biznesowych. Skumulowane zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB) w kategorii usług związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej wyniosły w latach 2001-2009 około 17 mld euro².

Tabela 1. Napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) do sektora usług w Polsce w latach 2001-2009 (w mld euro)

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Suma
Wartość ZIB	0,11	0,45	0,43	0,77	1,30	4,90	4,36	2,67	2,05	17,04

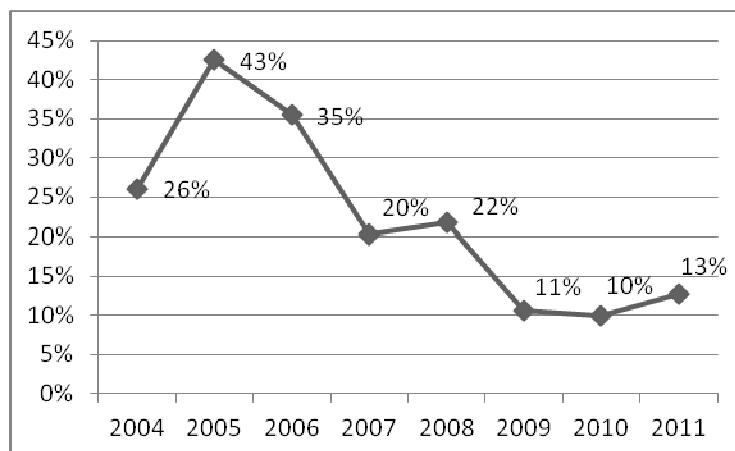
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Radło, Kowalewski 2008, s. 8 oraz Ministerstwo Gospodarki 2011, s. 7].

Analiza offshoringu usług biznesowych w Polsce wskazuje na istotną rolę podmiotów z kapitałem zagranicznym [Związek..., op. cit., s. 15]. W procesie tym dominowały KTN przekazujące wykonanie usług do swoich filii lub zlecające ich wykonanie niezależnym globalnym dostawcom usług biznesowych. Liczba centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym na rynku polskim rosła nieprzerwanie w latach 2003-2011 od 69 w 2003 roku do 337 w 2011 roku. Obrazuje to rysunek 2.

Analiza tempa wzrostu liczby centrów usług biznesowych i wartości ZIB może sugerować zmniejszającą się dynamikę przenoszenia usług biznesowych do Polski w ostatnich czterech latach. Nie potwierdza tego jednak wzrost zatrudniania od około 46 tysięcy osób w 2008 roku do 85 tysięcy w 2011. Biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych do najważniejszych ośrodków offshoringu usług biznesowych w Polsce zalicza się: Kraków – około 19 tysięcy zatrudnionych, Warszawa – 14 tysięcy i Wrocław – 13 tys. [www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041, s. 25]. W opracowaniu firmy Tholons dotyczącym najbardziej atrakcyjnych lokalizacji outsourcingu usług biznesowych Kraków znalazł się na 10, Warszawa na 36, Wrocław na 75 miejscu na świecie [Tholons 2013, s. 2-6]. Do ośrodków średniej wielkości z zatrudnieniem

² Kategoria „Obsługa nieruchomości, informatyka, nauka, wynajem maszyn i pozostałe usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej” wydaje się w największym stopniu związana z usługami biznesowymi. Obejmuje ona jednak również inwestycje w usługi biznesowe, które mogły nie być przedmiotem offshoringu.

między 5-10 tysięcy osób można zaliczyć: Łódź, Trójmiasto, aglomerację Katowicka i Poznań.

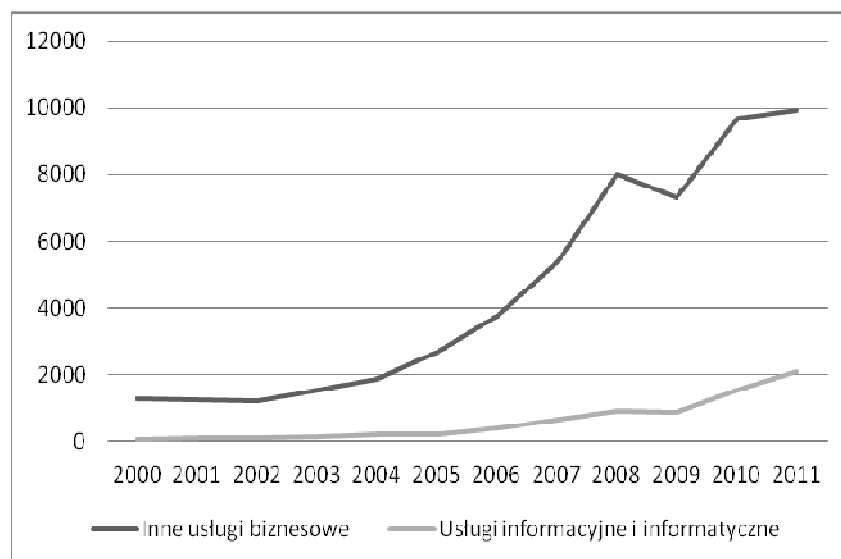


Rys. 2. Tempo wzrostu liczby centrów usług biznesowych w Polsce, w latach 2003-2011

Źródło: [Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce 2012, s. 12].

Typowe usługi biznesowe przenoszone do Polski obejmują: finanse i księgowość, usługi IT, badania i rozwój, obsługę klienta. Mniej rozpowszechnione jest świadczenie usług w obszarach: zarządzanie zasobami ludzkimi, wspieranie podejmowania decyzji, analizy finansowe i zarządzanie zaopatrzeniem. Można domniemywać, że jedynie część tych aktywności należy do usług o dużej wartości dodanej. W badaniu ankietowym w 2012 roku około 30% podmiotów deklaroowało, że w zakresie ich działalności są usługi związane z badaniami i rozwojem, 7% uznało, że wykonuje usługi oparte na wiedzy. W tym samym badaniu aż 87% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w ostatnich trzech latach zwiększyło złożoność świadczonych usług. Podobny odsetek badanych przedsiębiorstw wskazał, że tendencja ta będzie utrzymana w przyszłości [www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041, s. 30-34]. Rosnąca złożoność usług przenoszonych do Polski może mieć związek z ewolucją globalnych uwarunkowań tego procesu w szczególności z offshoringiem usług o coraz większej wartości dodanej.

Rozwój offshoringu usług biznesowych ma liczne konsekwencje dla polskiej gospodarki. Można do nich zaliczyć wzrost wartości eksportu usług biznesowych z Polski. Wskazują na to dane UNCTAD w kategoriach: „inne usługi biznesowe” obejmującej m.in. usługi doradcze, księgowość, badania i rozwój oraz „usługi informatyczne i informacyjne”.



Rys. 3. Wartość eksportu z Polski w wybranych kategoriach usług w latach 2000-2011 w mln USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z [<http://unctadstat.unctad.org>, dostęp: 6 styczeń 2012].

Kolejne następstwa rozwoju offshoringu w Polsce to powstanie nowych specjalizacji na rynku pracy, transfer wiedzy i wzrost kompetencji pracowników. Do nowych specjalizacji związanych z przenoszeniem i wykonywaniem usług biznesowych należą m.in. stanowiska: menedżer ds. przenoszenia procesów biznesowych (ang. *transition manager*), menedżer ds. optymalizacji procesów biznesowych (ang. *continuous improvement manager*) i menedżer procesu biznesowego (ang. *process manager*). Według badania A.T. Kearney, od 2004 roku poprawia się ocena atrakcyjności lokalizacyjnej Polski do przenoszenia usług biznesowych w kategorii „dostępność zasobów ludzkich”. Wiąże się to z popularyzacją wyższego wykształcenia, poprawą znajomości języków obcych i rosnącą liczbą osób mających doświadczenia w offshoringu usług biznesowych [Kearney 2011].

Z powodu braku szczegółowych badań trudno jest dokładnie określić skalę zaangażowania krajowych przedsiębiorstw w proces przenoszenia usług biznesowych do Polski. Wydaje się, że rozwój niezależnych lokalnych dostawców usług biznesowych nie należał do tej pory do istotnych następstw tego procesu. Działalność KTN związana z przenoszeniem usług biznesowych nie wiąże się z budową złożonych łańcuchów dostaw i rozległych sieci kooperantów. W związku z tym, efekt dyfuzji wiedzy i technologii w kraju goszczącym może być bardziej ograniczony niż w przypadku przedsięwzięć przemysłowych. Ogranicza to możliwości rozwoju krajowych kooperantów i powstawania przedsiębiorstw odpryskowych. Jednak rozwój przenoszenia usług informatycznych do Indii w latach 90. XX wieku stanowił bodziec do utworzenia wielu lokalnych

przedsiębiorstw. Ich dalszy rozwój doprowadził do powstania kilku niezależnych globalnych dostawców usług biznesowych, takich jak: Wipro, Infosys, Tata Consultancy Services. Mimo rozwoju offshoringu usług biznesowych w Polsce – w ciągu ostatnich kilkunastu lat – trudno jest wskazać krajowe przedsiębiorstwa, które odniosły porównywalny sukces. Wydaje się, że potencjalne przyczyny tej sytuacji, takie jak np.: dotychczasowa niewielka skala sektora usług biznesowych, początkowo duża luka technologiczna między KTN a krajowymi przedsiębiorstwami, brak odpowiedniego know-how lub brak efektywnej polityki innowacyjnej państwa, mogą mieć coraz mniejsze znaczenie w związku z rozwojem i rosnącą dojrzałością sektora usług biznesowych przenoszonych do Polski. Istotne znaczenie w tworzeniu sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych w obszarze offshoringu usług biznesowych może mieć rosnąca podaż pracowników, mających doświadczenie w usługach biznesowych oraz zwiększająca się złożoność i wartość dodana wykonywanych usług.

4. Podsumowanie

Liberalizacja gospodarcza, międzynarodowe różnice w kosztach pracy i rozwój technologii informacyjnych odegrały znaczącą rolę w inicjowaniu offshoringu usług biznesowych. Znaczenie tych czynników dla kształtowania procesu przenoszenia usług biznesowych ulega obecnie zmniejszeniu. Istotnym aspektem procesu przenoszenia usług biznesowych staje się offshoring usług biznesowych o dużej wartości dodanej. Tym samym następują zmiany w wykorzystaniu lokalizacji zagranicznych, od walorów związanych z obniżaniem kosztów ku walorom wspierającym poprawę jakości usług oraz innowacyjności przedsiębiorstw. W pierwszej dekadzie XXI wieku w wyniku zagranicznych inwestycji bezpośrednich i działalności korporacji transnarodowych nastąpił znaczący rozwój przenoszenia usług biznesowych do Polski, co doprowadziło do zwiększenia eksportu, powstania nowych specjalizacji zawodowych i wzrostu zatrudnienia. W niewielkim stopniu przyczyniło się to do ekspansji krajowych przedsiębiorstw specjalizujących się w offshoringu usług biznesowych. Dotychczasowy rozwój offshoringu usług biznesowych w Polsce oraz globalna tendencja do przenoszenia coraz bardziej złożonych usług biznesowych może stanowić szansę dla przedsiębiorstw odpryskowych, wyspecjalizowanych w usługach o dużej wartości dodanej, wymagających wysokich kompetencji i znacznej wiedzy pracowników.

Bibliografia

1. **Kearney A.T.:** (2011), *Offshoring Opportunities amid Economic Turbulence*, <http://www.atkearney.com/gbpc/global-services-location-index>
2. Boston Consulting Group (2012), *U.S. Manufacturing Nears the Tipping Point*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/manufacturing_supply_chain_management_us_manufacturing_nears_the_tipping_point
3. **Chilimoniuk E.:** (2011), *Eksport usług biznesowych z Polski*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
4. The Economist (2013), *Special report: Outsourcing and offshoring: Here, there and everywhere*, vol. 406, nr. 8818.
5. Eurostat (2012), *The EU in the World 2013, a statistical portrait*, Luxembourg.
6. **Gereffe G., Fernandez-Strak K.:** (2010), *The Offshore Services Value Chain, Developing Countries and the Crisis*, The World Bank, www.econ.worldbank.org
7. **Kedia B.L., Mukherjee D.:** (2009), *Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages*, Journal of World Business, Vol. 44.
8. **Miller T., Holmes, K.R., Feulner E.J.:** (2013), *Highlights of 2013 the Index of Economic Freedom*, Heritage Foundation, Washington DC.
9. Ministerstwo Gospodarki Narodowej (2011), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w latach 2001-2010 – ogólne tendencje*, Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.
10. **Radło M.J., Kowalewski O.:** (2008), *Wpływ Globalizacji na Polską gospodarkę*, [w:] *Materiały i Studia*, Warszawa, nr 230.
11. **Rybiński K.:** (2007), *Globalizacja w trzech odstępach: offshoring – globalne nierównowagi – polityka pieniężna*, Difin, Warszawa.
12. Tholons (2013), *2013 Top Outsourcing Destinations*, <http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf>.
13. United Nations Conference on Trade and Development (2004), *World Investment Report 2004, The shift towards services*, New York.
14. United Nations International Labour Office (2013), *Global Wage Report 2012/13, Wages and equitable growth*, Geneva.
15. **Zorska A.:** (2007), *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Związek Liderów Usług Biznesowych w Polsce (2012), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=18041

*Tomasz Czeszyński, Ewelina Palak, Anna Żylińska
Studenckie Koło Doskonalenia Procesów, Politechnika Poznańska*

1. Wprowadzenie

Celem każdego przedsiębiorstwa jest ciągły rozwój oraz szybka reakcja na potrzeby rynku. Dlatego szukają one rozwiązań dzięki, którym zaoszczędzą czas, surowce, zasoby czy też podniosą wydajność określonego procesu. Jednym z takich rozwiązań jest Lean Management, który polega na znacznym ograniczeniu zasobów potrzebnych do produkcji. Celem artykułu jest przedstawienie jednej z metod szczupłego zarządzania, którą jest 5S. Pierwsza część to przede wszystkim opisanie czym jest Lean Management. A ponieważ celem jest 5S tak więc następnie zostało przedstawione narzędzie 5S. Kolejny wątek to ukazanie w prostej symulacji z wykorzystaniem klocków korzyści z wprowadzenia wspomnianego wcześniej instrumentu Lean.

2. Lean Management

Lean Management jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, którego celem jest dostosowanie się do warunków panujących na rynku. W dosłownym tłumaczeniu Lean Management oznacza „szczupłe zarządzanie”. Jest to ciągłe i stopniowe doskonalenie oraz eliminowanie zbędnych czynności (np. czas stracony na naprawę maszyn, czekanie na materiały). Dzięki tej metodzie przedsiębiorstwo będzie mogło sprawnie dopasować się do zmieniającego się otoczenia oraz szybko i dynamicznie reagować na zmiany. Metoda została zapoczątkowana przez japońską firmę Toyota, w której zastosowano specyficzne podejście do procesów produkcyjnych. Dziś koncepcja Lean Management najczęściej ma zastosowanie w takich obszarach jak produkcja, organizacja i kierowanie czy też zaopatrzenie i zbyt.

Lean Management opiera się na maksymalnym wykorzystaniu środków przy jednoczesnym ograniczeniu zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu, itd.. Aby tego dokonać należy stosować się do 5 głównych zasad szczupłego zarządzania, którymi są:

- prospektywność – przewidywanie, zgłębienie i kształtowanie przyszłych działań,
- wrażliwość – zrozumienie otoczenia i reagowanie adaptacyjne,
- globalność – rozważanie efektów całościowych i odwaga wobec złożoności,
- dynamiczność – wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów,
- ekonomiczność – eliminacja wszelkiego marnotrawstwa.

Lean Management posiada bardzo wiele zalet, do ważniejszych należą: zwiększenie wydajności pracy, skrócenie czasu podejmowania decyzji, lepsza komunikacja między pracownikami a podwładnymi oraz zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów. Niestety niesie ze sobą także zagrożenia: groźba obniżenia płynności, spadek jakości, stres oraz redukcje pracowników.

W celu wdrożenia Lean Management do zarządzania przedsiębiorstwem należy wykorzystać narzędzia, którymi ono dysponuje. Wszystkie te narzędzia należy wdrażać jako kompleksowy system współzależnych i wzajemnie się wspierających praktyk.

Wyróżnia się następujące narzędzia:

- VSM – Value Stream Mapping, czyli Mapowanie Strumienia Wartości, którego celem jest zgromadzenie danych na temat rzeczywistego przepływu elementów fizycznych i informacji.
- TPM – Total Productive Maintenance, czyli – Optymalne Utrzymanie Ruchu. Jego celem jest zapewnienie maksymalnej dostępności krytycznych urządzeń oraz osiągnięcie poziomu trzech zer: zero awarii, zero braków, zero wypadków przy pracy.
- SMED – Single Minutes Exchange of Die, czyli redukcja czasu przebrojenia maszyny (dosłownie: przebrojenie w pojedynczych minutach). Istotą ten metody jest wykonywanie jak największej ilości czynności, w czasie, kiedy maszyna jeszcze nie pracuje.

Bardzo ważnym narzędziem wprowadzania Lean Management jest metoda 5S, która ma na celu stworzenie dobrze zorganizowanego i uporządkowanego miejsca pracy. Jest podstawą do wdrożenia kolejnych, bardziej zaawansowanych, technik, takich jak TPM, SMED, just-in-time, kanban, praca standaryzowana, zarządzanie wizualne i produkcja gniazdowa. Wydawać by się mogło, że jest to bardzo prosta metoda, którą każdy zna. Jak się jednak okazuje utrzymanie porządku w firmie jest trudne w osiągnięciu oraz utrwaleniu. Dlatego też autorzy za cel w niniejszym opracowaniu przyjęli przybliżyć tę metodę. W pierwszej części omówione zostały podstawowe informacje o 5S zawarte w literaturze przedmiotu. Po części badań literaturowych przedstawiono symulację w celu ukazania korzyści jakie płyną z wdrożenia tego typu narzędzia w przedsiębiorstwie.

3. 5S – badania literaturowe

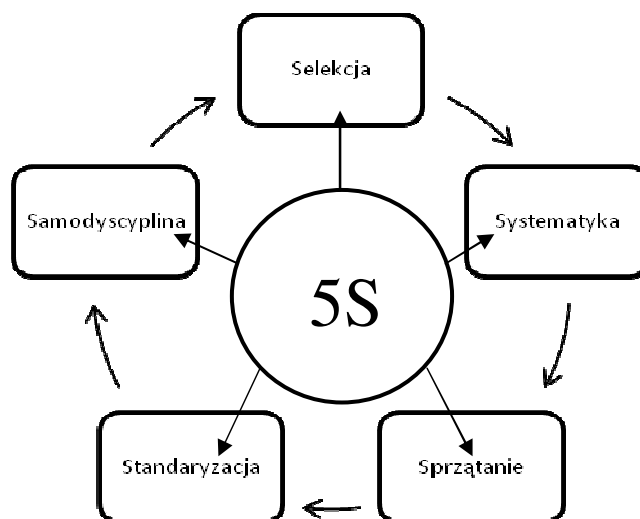
Metodę 5S po raz pierwszy zastosowali Japończycy, a dokładniej mówiąc ludzie będący częścią jednej z największych firm samochodowych Toyota.

Podjęcie 5S prowadzi do stałego utrzymania uporządkowanych, czystych i dobrze zorganizowanych stanowisk pracy. Wdrożenie tej procedury ma na celu zaangażowanie całej struktury przedsiębiorstwa, od najwyższego kierownictwa po pracowników każdego działu. Po odpowiednim wdrożeniu praktyki 5S dowiedziono, że można spodziewać się poprawy produktywności nawet o 30%. Metodę 5S wdrażamy aby:

- powstały jak najlepsze warunki na stanowisku pracy dla danego pracownika,
- wyeliminować niepotrzebne koszty np.: podczas produkcji,
- zlikwidować marnotrawstwo czasu podczas szukania niezbędnych rzeczy do wykonania swojej pracy,
- zwiększyć wydajności pracowników, a co za tym idzie poprawić konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa na danym rynku,
- uniknąć wypadków.

Do celów jakie chcemy osiągnąć poprzez metodę 5S można zaliczyć:

- znaczącą poprawę w zwiększeniu wykorzystania danego stanowiska pracy,
- poprawę efektywności pracy pracownika,
- łatwiejsze dostrzeżenie niepożądanych odchyłek,
- zwiększenie motywacji dzięki ukazaniu pozytywnych skutków wprowadzania metody,
- przygotowanie środowiska do ciągłego doskonalenia.



Rys. 1. Elementy metodyki 5S

Źródło: opracowanie własne.

Nazwa omawianej metody wzięła się od pierwszych liter pięciu japońskich słów, i tak:

- Seiri (ang. sort) – SELEKCJA,
- Seiton (ang. set in order) – SYSTEMATYKA,

- Seiso (ang. sweep) – SPRZĄTANIE,
- Seiketsu (ang. standardize) – STANDARYZACJA,
- Shitsuke (ang. sustain) – SAMODYSCYPLINA.

Pierwsze S, jest rozpoczęciem wdrażania całej metodyki, jego dobre wykonanie daje odpowiednie podstawy do tego aby wprowadzić kolejne etapy. Rozpatrujemy tutaj przedmioty z punktu widzenia ich przydatności do codziennych zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Gdy jednak określimy, że dane przedmioty są zbędne na tym stanowisku to pozbywamy się ich z tego miejsca. Po dokonaniu selekcji pracownik musi zastanowić się czy to co znajduje się na jego stanowisku pracy faktycznie będzie mu potrzebne podczas wykonywania swoich zadań i czy przechowywane są we właściwy sposób. Do jeszcze bardziej efektywnego wykonania selekcji może pomocnym być stworzenie odpowiedniego formularza.

Kolejnym wymienionym wcześniej pojęciem jest SYSTEMATYKA. Na tym etapie szukamy i analizujemy odpowiednie miejsca składowania naszych wcześniej wyselekcjonowanych przedmiotów. Muszą tutaj być również podjęte słuszne decyzje ponieważ używane przedmioty powinny być łatwe w wyszukaniu. Najczęściej wykorzystywane przedmioty powinny znajdować się w zasięgu ręki pracownika. Dobrze przeprowadzony drugi etap pozwala nam usprawnić działania pracowników, zaoszczędzić czas przy poszukiwaniu przedmiotów oraz dokonywaniu przezbrojeń. Na etapie systematyki dokonuje się takich czynności jak rysowanie cieni narzędzi, malowanie podłogi czy też przydzielanie kartek z odpowiednimi opisami. Dzięki takiemu działaniu zawsze wybrane narzędzie będzie wracało na swoje wyznaczone miejsce i każdy użytkownik będzie wiedział co i jak używać.

Gdy jesteśmy już po dokonaniu pierwszych dwóch etapów możemy w łatwiejszy sposób dostrzec miejsca, które wymagają wyczyszczenia. Do tych czynności zaliczyć można np.: ścieranie kurzy, wyczyszczenie większych zabrudzeń, usunięcie brudu z powierzchni narzędzi, dzięki czemu w szybszy sposób będziemy w stanie wychwycić uszkodzenia przedmiotów. Przy tym etapie ważne jest aby zastanowić się w jaki sposób rozpocząć SPRZĄTANIE aby było ono jak najbardziej efektywne i nie zabierało dużo czasu. Istotnym aspektem tutaj jest również częstotliwość porządków, mogą one być wykonywane w różnych odstępach czasowych (co tydzień, co trzy dni itd.), ważne jest to aby sam pracownik określił ten schemat i tego się trzymał.

Kolejny etap to STANDARYZACJA. Tak naprawdę na tym etapie dokonuje się decyzji mających znaczący wpływ na całe funkcjonowanie metody 5S w przedsiębiorstwie. Standaryzacja czyli utrzymanie tego co zostało dotychczas osiągnięte poprzez stworzenie jednolitych standardów dla każdego stanowiska pracy. Rzetelnie określone warunki pozwalają osiągnąć w danej organizacji stabilizację wprowadzonych zmian, zrozumienie w większym stopniu analizowanego problemu jak i zwiększenie motywacji wśród pracowników. Dokonywanie standaryzacji na danym stanowisku pracy powinno przebiegać przy obecności pracownika, który tam właśnie pracuje.

SAMODYSCYPLINA jest to ostatni etap w metodzie 5S, a zarazem bardzo znaczący, gdyż w nim podejmowane są decyzje, które mają znaczenie w przyszłościowym funkcjonowaniu praktyk 5S w danej organizacji. Najszybciej samodyscyplina powinna być przyswojona u pracowników wyższego szczebla aby oni dawali przykład innym pracownikom jak podchodzić do określonych problemów powstających w codziennej pracy. W samodyscyplinie mamy do czynienia z ciągłym praktykowaniem poprzednich etapów metody tak, aby standardy i reguły zostały podtrzymane. Ważną cechą postępowania przy 5S jest stawianie sobie ciągle nowych wyzwań w taki sposób, aby nieustannie iść do przodu i stale się doskonalić.

Aby skutecznie wdrożyć metodę 5S w daną organizację niezbędne jest przeprowadzenie szkolenia na ten temat. Trzeba jednak pamiętać, aby dokonany kurs był rzetelny, ponieważ przekazana wiedza powinna być przyswojona w jak największym stopniu przez osoby, które będą zaangażowane w pracę nad tym projektem. Zrozumienie problematyki zagadnienie jest kluczem do sprawnego i efektywnego przeprowadzenia omawianej metody.

4. 5S – symulacja

Na naszej uczelni podczas jednych z zajęć mieliśmy możliwość wdrożenia praktyk 5s podczas symulacji (na każdym zajęciach dydaktycznych przeprowadzane były dwie symulacje), która polegała na stworzeniu przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym zostały utworzone następujące stanowiska:

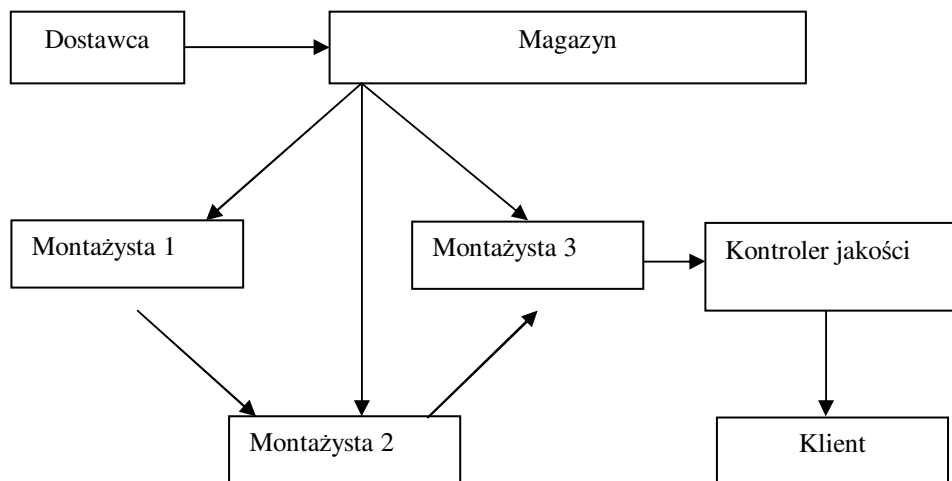
- dostawca,
- magazyn,
- jednostka produkcyjna,
- kontroler jakości.

Jeden ze studentów wcielał się w rolę klienta, który tworzył zamówienie na wybrany wyrób. Uczestnicy symulacji po wyborze charakteru przedsiębiorstwa, założyli produkcję trzech wyrobów gotowych, w tym jednego wyrobu specjalnego.

Studenci stworzyli przedsiębiorstwo, które zajmowało się produkcją lamp. Asortyment obejmował kolejno lampę nocną, lampę stojącą, lampkę ogrodową, a wyrobem specjalnym była latarka. Każdy student został losowo przydzielony do wyodrębnionych stanowisk, co miało na celu przydzielenie odpowiedzialności za dany obszar pracy. Zaprojektowane przez studentów wyroby wykonane były z plastikowych klocków różnych kolorów i kształtach. Zbiór określonej ilości klocków danego koloru odpowiadał za inną część w wyrobie gotowym (np.: małe kwadratowe klocki żółtego koloru oznaczały żarówkę). Symulacja przebiegała w dwu zmianowym systemie pracy co odzwierciedla charakter pracy w większości przedsiębiorstw produkcyjnych.

Po wcześniejszym złożeniu zamówienia przez klienta, dostawca miał za zadanie dostarczyć na magazyn odpowiednią ilość klocków do wykonania wyrobu. Zadaniem magazyniera było przyjęcie partii organizacyjnej oraz podzielenie jej

na mniejsze partie transportowe, a także dostarczenie odpowiedniej partii na dane stanowisko w jednym koszu. Na każdym stanowisku roboczym wykonywany był w tym samym czasie dany element wyrobu gotowego. Gdy pierwsze stanowisko skończyło pracę przekazywało wykonany element do drugiego, który po złożeniu kolejnego elementu przekazywał je na kolejne stanowisko. Trzeci montażysta po wykonaniu swojego zadania składał wszystkie uprzednio wykonane elementy w jeden wyrób gotowy. Wykonany produkt prosto z taśmy produkcyjnej trafiał w ręce kontrolera jakości, by określić zgodność produktu z aktualnymi normami ISO 9001:2008. Produkt, który okazał się być wadliwy (nie spełniał wymagań złożonych przez klienta) opisany był jako odpad.



Rys. 2. Przebieg symulacji nr 1

Źródło: opracowanie własne

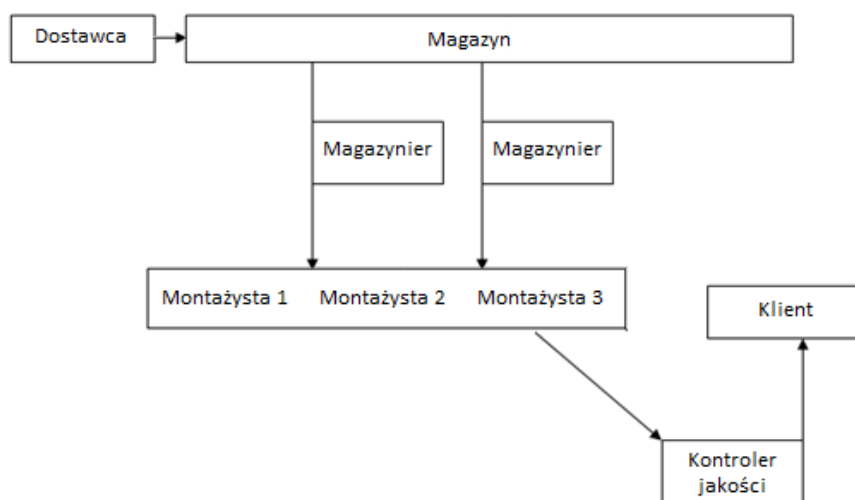
Po przeprowadzeniu pierwszej symulacji, doszliśmy do wniosku, że należy wprowadzić działania, które pomogą usprawnić przebieg produkcji. W tym celu zastosowaliśmy wcześniej opisane narzędzia Lean Management, czyli metodę 5S. Przypomnijmy, że jest to selekcja, systematyka, sprzątnięcie, standaryzacja i samodyscyplina.

Mając do dyspozycji trzy duże worki z różnymi klockami zaczęliśmy od ich selekcji (1S), czyli oddzielenia klocków zbędnych od tych, które są potrzebne do wykonania produktu. Następnie każdemu rodzajowi klocków został przypisany odpowiedni kosz o takim samym kolorze. Dzięki temu zabiegowi praca dostawcy jak i magazynierów została usprawniona.

Drugim krokiem metody 5S jest systematyka (2S), podczas naszej symulacji na koszach zostały umieszczone kartki, które charakteryzowały konkretne detale. Następnie naszym celem było uporządkowanie wszystkich miejsc pracy stworzonych podczas symulacji, czyli utrzymywanie porządku (brak zbędnych detali, przyborów) na stanowiskach roboczych. Oprócz tego został zmieniony

rozstaw stanowisk montażowych oraz zostały one przystosowane do pracownika tak, by usprawnić przebieg produkcji.

Aby w pełni zastosować metodę 5S, konieczne jest utrzymanie porządku oraz zachowanie wcześniej ustalonych zasad działania. Ważne jest także, aby każdy z uczestników potrafił przestrzegać ogół wyznaczonych reguł. Jednym z kroków, które miało na celu usprawnienia przebiegu produkcji było zwiększenie liczby magazynierów, których zadaniem było m. in. przekazywanie wykonanych elementów na kolejne stanowiska montażowe. Działanie to miało na celu skrócenie przebiegu procesu produkcji, a także zmniejszenie rozproszenia pracowników spowodowane ciągłym przemieszczaniem między sąsiednimi stanowiskami.



Rys. 3. Przebieg symulacji po wdrożeniu metody 5S

Źródło: opracowanie własne.

Aby sprawdzić w jakim tempie można produkować elementy, co może stać na przeszkodzie w ich produkcji, a także jaka jest ilość produkowanych elementów, wykorzystuje się współczynnik OEE (ang. Overall Equipment Effectiveness).

Analiza OEE wyróżnia trzy następujące wskaźniki, które służą do pomiaru efektywności:

- **dostępność** (mierzona w jednostce czasu), czyli ubytek powiązany z wyłączeniem urządzeń – wskaźnik ten obejmuje wszystkie przerwy, które mogą być przyczyną zatrzymania procesu produkcji na jakiś czas, np.:
 - awarie,
 - czas przebrojenia,
 - brak materiałów.

W przypadku wystąpienia jakiegokolwiek z powyżej wymienionych czynników należy bezzwłocznie usunąć usterkę, by maszyna mogła dalej produkować.

- **wydajność** (mierzona ilością produktów), to ubytek powiązany z tempem pracy, a w tym:
 - mikroprzestoje,
 - zmniejszona prędkość operacyjna.
 O stracie związanej z utratą szybkości pracy mówimy, gdy spada efektywność wywołana niestabilną jakością produktów produkowanych przy pełnej prędkości.
- **jakość** (mierzona wielkością produkcji), czyli ubytek powiązany z niekompletnym wyrobem, np.:
 - braki i poprawki,
 - straty związane z rozruchem,
 - złom,
 - poprawki.

OEE wyznaczamy poprzez iloczyn trzech ułamków, pomnożony przez 100, aby zamienić go w procent:

$$\text{OEE} = \frac{B}{A} \times \frac{D}{C} \times \frac{F}{E} \times 100$$

gdzie:

- czas operacyjny netto [A],
- czas pracy [B],
- produkcja docelowa [C],
- produkcja rzeczywista [D],
- produkcja rzeczywista [E],
- dobra produkcja [F].

Naszym założeniem było, by przedsiębiorstwo stworzone na potrzeby zajęć dydaktycznych pracowało w trybie dwu zmianowym 5 dni w tygodniu. Dostępny fundusz czasu pracy przeznaczony na zmianę wynosi 20 minut (1200 sekund).

$$\text{Czas taktu} = \frac{\text{Czas dzienny funduszu pracy}}{\text{ilość(zapotrzebowanie na produkty)}}$$

$$\text{Współczynnik dostępności} = \frac{\text{dostępny czas} - \text{nieplanowane przestoje}}{\text{dostępny czas}}$$

$$\text{Współczynnik wykorzystania} = \frac{\text{ilość wykonania} \times \text{takt pracy linii}}{\text{dostępny czas} - \text{nieplanowane przestoje}}$$

$$\text{Współczynnik jakości} = \frac{\text{ilość wykonania} - \text{liczba braków i odpadów}}{\text{ilość wykonana}}$$

Współczynnik OEE obliczony był przed wdrożeniem zarówno jak i po wdrożeniu narzędzia „szczupłego zarządzania” – metody 5S. Współczynniki

dostępności, jakości oraz wykorzystania po wdrożeniu 5S znacznie wzrosły. Jest to spowodowane, wzrostem efektywności produkcji. Skróciły się przerwy międzyoperacyjne (t_{pz}), zmniejszyła się ilość braków i odpadów oraz zmniejszyły się stany na magazynie (magazyn był czysty i przejrzysty, czyli wdrożenie 3S). Za tym wszystkim idzie ogromna oszczędność finansowa każdego przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że każde pozytywne zmiany mają dobry wpływ na pracowników co jest dodatkowym atutem do utrzymania wdrożonego narzędzia, a także mobilizuje do ciągłego doskonalenia.

5. Podsumowanie

Symulacja ta z wykorzystaniem klocków pozwala przybliżyć nam nie tylko problemy organizacji produkcji, ale ukazuje również wartość poprawnej komunikacji między pracownikami. Sukces każdego przedsiębiorstwa to przede wszystkim zgrany zespół, który ma poczucie przynależności do firmy, w której pracuje i czuje się odpowiedzialny za zadania, które wykonuje. To powoduje, że pracownicy rzetelnie wykonują obowiązki i z chęcią przychodzą do pracy.

W czasie trwania symulacji nauczyliśmy się także wypełniać dokumenty, tj. karta technologiczna czy też instrukcja wykonania. Działania te miały na celu przybliżyć cały proces produkcyjny zarówno od strony samej produkcji aż po wypełnianie niezbędnej dokumentacji dla każdego wyrobu. Dzięki wdrożeniu narzędzi 5S podczas II symulacji autorzy mogli zaobserwować również powstające błędy i je wyeliminować. Podstawowym błędem, który utrudniał przebieg pracy na linii produkcyjnej był chaos spowodowany porzucanymi elementami, brakiem odpowiedniego zorganizowania miejsca pracy, co powodowało między innymi błędną komunikację między pracownikami. Warto w tym momencie zacytować Takashi Osada, twórcę i propagatora metody 5S, by pokazać, że ciągłe doskonalenie każdego procesu doprowadza do sukcesu – „Zmierzaj do perfekcji we wszystkim, co robisz, a niezwłocznie staniesz się najlepszy”. Bardzo łatwo zauważyć, że po wprowadzeniu 5S, cel jakim było zaprowadzenie i utrzymanie porządku na stanowisku pracy został osiągnięty.

Zmniejszyła się liczba braków i odpadów, zwiększyła się dyscyplina pracowników, jakość wykonanych wyrobów wzrosła, a liczba błędów wynikająca ze złego dostarczenia materiałów na stanowisko spadła. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki można z pełnym przekonaniem rzec, że wprowadzenie narzędzia Lean Management jakim jest metoda 5S przynosi same wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. **Fabrizio T.:** *5S w biurze. Organizacja miejsca pracy i eliminacja marnotrawstwa*, ProdPublishing.
2. **Pawlak N., Kudelska I.:** (2009), *The use of the production systems in didactics*, [in:] *Efficiency of production processes*, [ed.] M. Fertsch, K. Grzybowska,

- A. Stachowiak, Publishing House of Poznań University of Technology Poznan, Poznań.
3. *The Productivity Press Development Team 5S dla operatorów. 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*, ProdPress.com
 4. *The Productivity Press Development Team OEE dla operatorów. Całkowita Efektywność Wyposażenia*, ProdPress.com
 5. http://www.leaninnovations.ca/5s_technique.html
 6. <http://lean-management.pl/5s.html>
 7. <http://www.leanmanufacturing.pl/pl/lean-w-teorii/109-doskonalenie-procesu-produkcyjnego-przy-uzyciu-wskaznika-overall-equipment-effectiveness---oe.html>

Studenckie Koło Naukowe LBT „Ludzie-Biznes-Technologie”

działa na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej przy Katedrze Zarządzania.

Skupia elitarną grupę przedsiębiorczych studentów, którzy pragną osiągnąć sukces i czują niedosyt wiedzy i umiejętności menedżerskich. Rozwija oraz kształtuje aktywność menedżerską, naukową i organizatorską.



Ludzie Biznes Technologie

Politechnika Łódzka

działamy od 1997 roku!

Realizując nasze statutowe zadania, podejmujemy różne inicjatywy, poszerzając teoretyczną wiedzę i praktyczne umiejętności z zakresu zarządzania współczesnymi organizacjami. Organizujemy spotkania z menedżerami, dzięki którym poznajemy tajniki zarządzania od strony praktycznej, a z naszymi rozmówcami dzielimy się świeżym spojrzeniem, ciekawymi przemyśleniami oraz pasją i energią jaką posiadamy.

Prowadzimy prace naukowo-badawcze dotyczące przedsiębiorczości i postaw menedżerskich. Organizujemy Ogólnopolskie Konferencje Naukowe z cyklu „Forum Młodych Menedżerów”, a także warsztaty doskonalące umiejętności praktyczne z zakresu kompetencji menedżerskich. Dbamy również o prawidłowy rozwój kulturalno-rozrywkowy każdego studenta, tworząc wyjątkowy i niesamowity klimat na imprezach integracyjnych.

Współpracujemy m.in. z Polskim Towarzystwem Ekonomicznym w Łodzi, Stowarzyszeniem Project Management Polska, Zespołem ds. promocji Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ, Biurem Karier PŁ. Lubimy spędzać wspólnie czas, podczas którego wyznaczamy cele, dzielimy się pasjami i pomysłami. To wszystko sprawia, że tworzymy wyjątkowy zespół, który jest otwarty na nowych ludzi i nowe przedsięwzięcia.

Serdecznie zapraszamy do współpracy!

Kontakt:

Koło Naukowe „Ludzie-Biznes-Technologie”
Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

ul. Piotrkowska 266
90-924 Łódź

tel. 42 631 37 62
fax 42 636 28 24

www.lbt.p.lodz.pl
www.facebook.com/KNLBT

e-mail: lbt@oizet.p.lodz.pl

SUMMARY

Marek Matejun, Katarzyna Szymańska

In its general aspect entrepreneurship is related to the initiative focused on generating new value and creating innovations through identifying and making the most of opportunities, despite the resources available. What also becomes important is the imagination, high level of flexibility in one's activities as well as acceptance of constant changes, and active, often anticipatory, reaction to said changes. Such characteristics indicate that entrepreneurial activities are undertaken in the conditions of **constant uncertainty and risk**, what also results from the increasing complexity and dynamics of the socio-economic environment.

Such conditions should not be solely interpreted as threats, and entrepreneurial individuals should be characterised by the propensity to take moderate (calculated) risk. Such an attitude allows for perceiving uncertainty and risk as an opportunity and an additional force bringing about new possibilities by creating numerous perspectives for the development of modern entrepreneurship.

These are the issues this monograph is dedicated to. **The aim of the monograph** is to present the opportunities for the development of modern entrepreneurship in the conditions of uncertainty and risk, from the point of view of various types of organisations. The thesis assumed in this book is the belief that entrepreneurship development in the modern economy takes place most fully within small and medium-sized enterprises; however it can and should also refer to other types of organisations. Entrepreneurship can also be perceived as a specific attitude to management, focusing on the dynamic use of opportunities in order to shape the competitiveness and competitive advantage of enterprises, which is related to the use of various management methods.

Taking the above considerations into account, this monograph consisting of overall 28 chapters, has been divided into 5 parts.

Part one focuses on the determinants of entrepreneurship development in small and medium-sized enterprises operating in the turbulent environment. The first two chapters are dedicated to the external and internal development factors in the SME sector companies influencing their entrepreneurial activities and changes. Two further papers focus on innovativeness, its development being determined to a great extent by the use of human capital, innovativeness that impacts the development of competitive advantage in small and medium-sized enterprises. And the final two chapters are dedicated to the selected

instruments supporting the development of SME sector companies. Here T. Lipczyński points out the importance of knowledge transfer and the use of scientific and research potential higher education institutions have in stimulating the development of businesses, while E. Koziń analyses of the role projects play in the development of small and medium-sized enterprises.

The second part of the monograph presents the selected aspects of risk and risk management that takes place while modern entrepreneurial activities are undertaken. Chapters seven and eight discuss the examples of risk in two different sectors in the economy: shale gas extraction sector and construction sector. In the first case the focus is on risk analysis in the economic, social and environmental aspect. In the second case the particular attention is paid to the risk occurring in the investment process.

The next chapter in this part focuses to a greater extent on the questions of operationalization and measurement of risk in the modern organisations. Here M. Śmiglak-Krajewska presents a concept of measurement of risk of business activity using the descriptive and comparative statistics methods. The last chapter is devoted to other research challenges in the area of risk management. It presents the concept of research of human resources risk management in public higher education institutions based on the example of institutions in the łódzkie region.

In the third part of the book the focus is on the consequences of influence uncertainty and risk have on the life cycle of the modern organisation. In the first two chapters there is the analysis of a pioneer period of enterprises' existence, from the point of view of its influence on the development of entrepreneurship, as well as the possibility of using institutional support during this stage. What compliments this discussion is the paper by A. Motyka and M. Szczeblewska, where the Authors analyse the influence of location on company's development.

The next two chapters refer to the use of the concept of organisation's life cycle in the management sciences. Chapter 16 presents the example of the life cycle phase diagnosis using the control list method, while the next paper provides the review of phase models of life cycle from the point of view of business entities survival rate. The part is concluded by the paper by R. Kozłowski, where the focus is on the directions of evolution of organisational structures of modern enterprises resulting from the implementation of new information technologies.

The fourth part is devoted to the challenges of shaping competitiveness and competitive advantage in the conditions of uncertainty and risk. The first paper in this part describes the modern competitive strategies based on the selected business examples. The next three papers focus on the use of various types of relationships in creating the organisation's competitive advantage. What is underlined here is the importance of both cooperation relationships, network interactions, as well as communication problems between organisations and various types of stakeholders. The final two chapters in this part describe the influence of informatisation and virtualisation of economic activities on

the development of competitiveness and competitive advantage in the modern organisation.

The final, **fifth part** of the book discusses the perspectives of using the selected management methods in the conditions of uncertainty and risk. The first two papers are of an introductory character and underline the importance of knowledge, changes and innovation in the conditions of uncertainty and risk. In the next chapter E. Kowalska-Napora raises the issue of creating a multi-option strategy of logistics value in the supply chain, next D. Siekiera i D. Wójcik-Kośla present the analysis of the strategic management process based on the example of a selected enterprise. The considerations closing the monograph refer to the methods falling within the concepts of outsourcing and lean management. In the one but last chapter the problem of offshoring business services is presented, and the final chapter showcases the 5S method as a tool for enhancing effectiveness of work performed by humans and machines in the modern enterprises.

The theoretical considerations and results of numerous research presented in this monograph confirm that the perspectives of development of modern entrepreneurship are to a greater extent determined by the conditions of uncertainty and risk. The Authors sincerely hope that these will prove interesting to business practitioners, including first and foremost the owners, managers and entrepreneurial employees of all types of organisations.

The research results and numerous examples of entrepreneurial activities from the economic practice hereby presented can also be successfully applied during the educational process in the higher education institutions. We also hope the topics discussed will be interesting to the researchers and become further inspiration for research projects on conditions for the development of modern entrepreneurship.



POLITECHNIKA ŁÓDZKA
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA



Katedra Zarządzania
Politechniki Łódzkiej



Ludzie Biznes Technologie
Politechnika Łódzka

ISBN 978-83-7283-539-0