

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XI, ZESZYT 8

Zmiany w teorii i praktyce zarządzania

Redakcja naukowa:
Jan Lichtarski

Łódź 2010

Recenzent: **Ber Haus**

Redakcja naukowa: **Jan Lichtarski**

Skład i łamanie tekstu: **Zakład Wydawniczo Drukarski Poligrafia ZWD s.c.**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

© Copyright by:

**Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi**

ISSN 1733-2486

Druk i oprawa: Zakład Wydawniczo Drukarski Poligrafia ZWD s.c.

Spis treści

Słowo wstępne	5
Marlena Borowiak Michalska, <i>Zarządzanie ryzykiem w jednostce samorządu gminnego</i>	7
Risk management in local governments	
Paweł Foedke, <i>Skuteczność Internetu jako wsparcie projektów zmian gospodarczych i zarządzania powiatem</i>	19
Efficiency of Internet as a support for designs of economic changes and county (powiat) management	
Józef Gregorczyk, <i>Czynniki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)</i>	29
Innovation factors of small and medium sized enterprises (SME)	
Tomasz Hoffmann, <i>Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka” jako efektywny stymulator nowoczesnych przedsięwzięć w polskich przedsiębiorstwach</i>	43
Operational Programme „Innovative Economy” as an effective stimulator of modern ventures in Polish enterprises	
Małgorzata Kaczmarek, <i>Usprawnianie procesów komunikacji w zarządzaniu projektami europejskimi</i>	57
Facilitation of communication processes in European project management	
Szymon Kłopotcki, <i>Klaster jako środowisko sprzyjające nawiązaniu i trwałości współpracy przedsiębiorstw</i>	71
Cluster as an environment facilitating the establishment and stability of cooperation between companies	
Jan Lichtarski, <i>Strategia małych przedsiębiorstw w praktyce - wyniki badań</i>	89
Strategy of small enterprises in practice – research results	
Krzysztof Litwiński, <i>Konflikt jako źródło zmian</i>	99
Conflict as a source of changes	
Aleksandra Magusiak, <i>Wpływ kobiet na zmiany w zarządzaniu</i>	111
Influence of women upon changes in management	
Justyna Marjańska i Katarzyna Staniszevska, <i>Sukcesja w aspekcie podsystemu rodziny przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	121
Succession in the family subsystem aspect of a family business	

Andrzej Marjański, <i>Specyfika zarządzania w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych - wnioski z badań</i>	135
Specific character of management in Polish small and medium size family enterprises – research conclusions	
Gtażyna Osbert-Pociecha, <i>Zmiany w organizacji w świetle badań</i>	149
Changes in the organization in the light of the research	
Anna Owczarek, <i>Relacje z kluczowymi klientami jako uwarunkowanie strategii rynkowej firmy na przykładzie DROP S.A.</i>	163
Relationships with key customers as determinants of market strategy on the example of the company DROP S.A.	
Edward Pielichaty, <i>Pomiar i kontrola ryzyka stopy procentowej instrumentów finansowych o stałym dochodzie</i>	179
Measurement and control of risk of interest rate of financial instruments of permanent income	
Tadeusz Sarnowski, <i>Wybrane aspekty zarządzania innowacyjnym projektem technologicznym</i>	191
Selected aspects of management of innovative technological project	
Jadwiga Sobieska-Karpińska i Marcin Hermes, <i>Systemy informatyczne czynnikiem sprawczym zmian w praktyce zarządzania na przykładzie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa</i>	199
IT systems as a trigger factor of changes in the practice of management on the example of monitoring of the environment of the company	
Joanna Stefańska, <i>Problemy psychologiczne i społeczne w procesie zmiany pokoleniowej w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	211
Psychological and social problems in the process of generation transition in Polish family businesses	
Aniela Styś, <i>Společna odpowiedzialność biznesu- ujęcie marketingowe</i>	221
Social responsibility of business – marketing approach	
Stanisław Styś, <i>Walory rynkowe polskiej przestrzeni wiejskiej</i>	231
Market values of Polish agricultural area	
Michał Śnieżyński, <i>Profesjonalizacja zarządzania w małym przedsiębiorstwie rodzinnym</i>	237
Professionalization of management in a small family business	
Ewa Woźniak, <i>Elastyczne formy zatrudnienia w polskich realiach</i>	247
Flexible forms of employment in Polish reality	

Słowo wstępne

Coroczne publikowanie wyników prac badawczych realizowanych przez zespół pracowników i współpracowników Zamiejscowego Wydziału w Ostrowie Wielkopolskim Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi oraz poddawanie ich dyskusji podczas konferencji naukowej z udziałem przedstawicieli praktyki gospodarczej i administracji samorządowej Regionu Południowej Wielkopolski, stało się już dobrą tradycją. Obecna edycja prezentowanego P.T. Czytelnikom opracowania, podobnie jak poprzednie, zawiera prace odzwierciedlające obszary tematyczne zainteresowań badawczych autorów, w przypadku młodszych pracowników obszary tematyczne ich prac kwalifikacyjnych na stopnie naukowe. W intencji organizatorów przedsięwzięcia i autorów są to również prace, które mogą i powinny mieć wartości aplikacyjne. Ciągłe bowiem naszym zamiarom w tym zakresie towarzyszy tytułowe hasło: „*Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*”. Wydaje się to w pełni uzasadnione i oczywiste, bowiem charakter aplikacyjny należy do istoty całej dziedziny nauk ekonomicznych, w obrębie których lokują się prezentowane opracowania.

Naturalne dla każdego zespołu naukowo – dydaktycznego szkoły wyższej, lub jej podstawowej jednostki jaką jest wydział, zróżnicowanie naukowych specjalizacji zaowocowało w tym przypadku, podobnie jak w poprzednich edycjach, różnorodnością tematyczną opracowań. Może to rodzić wrażenie pewnej eklektyczności zbioru, ale też może powodować, że wybrane opracowania mogą trafić w zainteresowania większego grona odbiorców. Niezależnie od powyższej konstatacji, możliwe jest wyodrębnienie w zbiorze kilku silniej zaznaczających się wątków tematycznych. Jeden z takich wątków dotyczy różnych aspektów kierowania procesem zmian (w tym innowacji) w organizacji (G. Osbert Pocięcha, K. Litwiński, P. Foedke, T. Sarnowski, T. Hoffmann, J. Gregorczyk, J. Stefańska, M. Kaczmarek, A. Magusiak). Wyraźnie zaznacza się też wątek zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami, w tym rodzinnymi (J. Lichtarski, J. Gregorczyk, J. Stefańska, A. Marjański, J. Marjańska i K. Staniszevska). Można też wskazać kilka opracowań z problematyki samorządowej i lokalnej (S. Kłopotcki, M. Boro-wiak Michalska, S. Styś), z obszaru informacyjno – komunikacyjnego (P. Foedke, J. Sobieska Karpińska i M. Hermes, M. Kaczmarek) oraz z zakresu wybranych aspektów podejścia marketingowego (S. Styś, A. Styś, A. Owczarek). Niektóre publikacje w powyższej, wielokryterialnej próbie grupowania pojawiły się kilkakrotnie, ale są i takie, które, z uwagi na ich tematyczną odrębność, nie zostały

zakwalifikowane do żadnej ze wskazanych grup. Pełniejsze zapoznanie się z całym zbiorem pozostawiamy PT Czytelnikom.

Wypada w tym miejscu zauważyć, że czas publikacji tego opracowania pokrywa się z jubileuszem 10-lecia funkcjonowania Zamiejscowego Wydziału w Ostrowie Wielkopolskim SWSPiZ w Łodzi. Było to 10 lat wyężonej, rzetelnej pracy licznego grona pracowników i współpracowników w płaszczyznach dydaktycznej, naukowej i organizacyjnej. Pracy, która zaowocowała, między innymi, uzyskaniem uprawnień Wydziału do prowadzenia studiów magisterskich na kierunku *Zarządzanie*, która pozwoliła zbudować dobry, jak można sądzić, wizerunek Wydziału w lokalnym środowisku społeczno – biznesowym, jego wtopienie się w to środowisko. Pozwolę sobie wyrazić nadzieję, że najbliższa i dalsza przyszłość dla Wydziału oraz dla Wszystkich związanych z nim osób będzie równie owocna, pełna osiągnięć na miarę naszych aspiracji.

Jan Lichtarski

Ostrów Wielkopolski, listopad 2010

Marlena Borowiak – Michalska
SWSPiZ w Łodzi

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W JEDNOSTCE SAMORZĄDU GMINNEGO

Ryzyko jest jednym z najważniejszych pojęć teoretycznych w naukach ekonomicznych, a zwłaszcza w naukach o finansach. Samorządy gminne powinny dostrzegać konieczność analizy ryzyka, a także jego zmniejszenia lub nawet zabezpieczenia się przed nim.

Pojęcie ryzyka, sposoby zarządzania ryzykiem oraz sposoby jego pomiaru odnoszone są zazwyczaj do podmiotów gospodarczych. W literaturze przedmiotu prawie nie pojawia się kwestia ryzyka w działalności samorządu gminnego. Jedyny wyjątek stanowią publikacje poświęcone granicom zadłużania się jednostek samorządu terytorialnego. Zaznaczyć jednak należy, że problem ten poruszany jest głównie w aspekcie monitorowania i kontroli ryzyka. Zachodzi pytanie: czy samorząd gminny, podobnie jak inne podmioty, działa w warunkach niepewności i ryzyka, czy też ryzyko w działalności samorządu gminnego w ogóle nie występuje.

W literaturze przedmiotu brak jest ścisłej i jednoznacznej definicji ryzyka. Pojęcie to odnoszone jest niekiedy do włoskiego pojęcia *risicare* – odważyć się.

D. Dziawego definiuje ryzyko jako „stan, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest nieznan, ale można zidentyfikować jego przyszłe alternatywy przy założeniu, że szanse możliwych alternatyw są znane”¹. Pojęcie ryzyka określane jest także jako sytuacja, w której „co najmniej jeden z elementów składających się na warunki, w których podejmowana jest decyzja, jest nieznan, lecz znane jest prawdopodobieństwo wystąpienia tego nieznanego elementu. Jeżeli nie jest znane prawdopodobieństwo wystąpienia tego nieznanego elementu, mamy do czynienia z niepewnością”².

A. Lipka uważa, że: „ryzyko traktowane jest jako kategoria obiektywna, wymierna czyli podlegająca kwantyfikacji za pomocą reguł rachunku prawdopodobieństwa, niepewność zaś jest kategorią niewymierną, subiektywną”³.

¹ Leksykon Finansów, PWE, Warszawa 2001, hasło: „Ryzyko”, s. 266.

² G. Michalski *Leksykon zarządzania finansami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s.92

³ A. Lipka *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 19.

Zwrócić także należy uwagę, że „W podejściu badawczym ryzyko ujmuje się w kategoriach rozkładu prawdopodobieństwa. W ten sposób można przyjąć, że ryzyko dotyczy rozkładu zmiennej losowej [...], a miarą ryzyka jest stopień dyspersji zmiennej losowej, co oznacza, że im stopień dyspersji jest większy, tym większe jest ryzyko”⁴.

Niekiedy ryzyko traktowane jest jako synonim niepewności. W literaturze przedmiotu pojawiają się jednak głosy, że terminy te, choć w mowie potocznej używane zamiennie, nie są wcale synonimami. Ryzyko odnosi się do zbioru unikalnych konsekwencji danej decyzji, których pojawieniu się można przypisać określone prawdopodobieństwa, podczas, gdy niepewność oznacza, iż takich prawdopodobieństw przypisać nie można⁵. Niepewność określana jest również jako stan, w którym przyszłe alternatywy i szansę ich wystąpienia nie są znane. Niepewność dotyczy zmian, które są trudne do oszacowania, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji, nie może być oszacowane⁶. Niepewność i ryzyko są ze sobą ściśle powiązane. Niepewność bowiem może generować ryzyko, czyli, inaczej ujmując, ryzyko w sytuacji, gdy człowiek czy organizacja podejmuje je, jest pochodną (skutkiem) niepewności. Zależność między niepewnością i ryzykiem jest wprost proporcjonalna, tj. wraz ze wzrostem zakresu niepewności wzrasta także ryzyko⁷.

Niekiedy ryzyko definiowane jest jako „zagrożenie osiągnięcia zamierzonych celów”⁸. E. Kreim uważa, że „ryzyko oznacza, iż na skutek niepełnej informacji są podejmowane decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia osiągnięcia założonego celu”⁹.

Zarządzanie ryzykiem jednostki samorządu gminnego jest to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez te gminy akceptowanego poziomu ryzyka.

W zarządzaniu ryzykiem należy wyróżnić kilka etapów¹⁰:

⁴ T.T. Kaczmarek *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 48.

⁵ I. Bielińska *Ocena efektywności inwestycji*, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, L. Bednarski, T. Waśniewski (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 403.

⁶ Leksykon Finansów, ed.cit., hasło: „Niepewność”, s. 179.

⁷ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkim*. Poltex, Warszawa 2002, s. 20.

⁸ Z. Zawadzka *Ryzyko bankowe*, Poltext, Warszawa 1995, s. 9.

⁹ H. Stanisławiszyn *Ryzyko w kredytowaniu gmin*, w: *Problemy finansowe w działalności samorządu terytorialnego*, S. Dolata (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002, s. 289.

¹⁰ T.T. Kaczmarek *Ryzyko...*, s. 98 i nast.

- 1) identyfikacja ryzyka, która powinna dać odpowiedź na pytanie czy i jakie są przyczyny ryzyka, jakie są jego następstwa i jakie podmioty są dotknięte ryzykiem,
- 2) analiza ryzyka, a zatem ustalenie prawdopodobieństwa i konsekwencji zaistnienia zdarzenia,
- 3) sformułowanie wariantów, czyli ustalenie możliwych alternatyw,
- 4) ocena ryzyka,
- 5) decyzje i działania w obszarze ryzyka — podejmowanie przedsięwzięć mających na celu ograniczenie ryzyka do założonych, dopuszczalnych rozmiarów, wybór narzędzi, ustalenie priorytetów, zastosowanie optymalnej kombinacji,
- 6) kontrola, monitoring i ocena podjętych działań.

Identyfikacja ryzyka polega na określeniu rodzajów ryzyka, na które jest narażony samorząd gminny. Pomiar ryzyka to wyrażenie poziomu ryzyka w postaci liczbowej lub – gdy nie jest to możliwe – w postaci pewnych kategorii (niskie, średnie, wysokie ryzyko). Kolejnym etapem jest sterowanie ryzykiem, gdzie gmina podejmuje decyzję dotyczącą działań dostosowujących poziom ryzyka do akceptowalnego poziomu wynikającego z jego strategii (zadań). Często są to działania zmniejszające poziom ryzyka jednostki samorządu gminnego. Niektórzy zarządzanie ryzykiem ograniczają do trzeciego etapu, ale jest to zbyt uproszczone podejście. Ostatni, czwarty etap wynika z faktu, iż zarządzanie ryzykiem jest procesem, a nie działaniem jednorazowym. Cały czas występuje zatem potrzeba monitorowania poziomu ryzyka i kontroli całego procesu zarządzania ryzykiem.

Zaliczanie jednostek samorządu gminnego do podmiotów sektora publicznego powoduje, że prowadzą one gospodarkę finansową w oparciu o szereg zasad, a w tym o kardynalną zasadę obowiązującą w tym sektorze, tj. zasadę jawności i przejrzystości.

Finanse publiczne w każdym kraju są jawne. Pojęcie jawności budżetu lub finansów publicznych rozumiane jest jako konieczność prezentowania dochodów i wydatków społeczeństwu, a praktycznie organom przedstawicielskim, różnym ciałom i organizacjom społecznym¹¹, a także jako swobodny dostęp obywatela do informacji o działalności państwa w wymiarze finansowym¹².

Zasada jawności traktowana jest niekiedy łącznie z zasadą przejrzystości, gdyż uzupełniają się one wzajemnie; niektórzy autorzy traktują zasadę jawności jako jawność formalną, a zasadę przejrzystości - jako jawność materialną¹³.

¹¹ S. Owsiak *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 124.

¹² W. Misiąg, A. Niedzielski *Jawność i przejrzystość finansów publicznych w Polsce w świetle standardów Międzynarodowego Funduszu Walutowego*, Raport wydany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, nr 29/2001.

¹³ E. Ruśkowski *Finanse lokalne w dobie akcesji*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004, s. 91.

W takim ujęciu zasada jawności formalnej oznacza postulat, aby budżet był ujawniany obywatelom w fazie planowania, uchwalania i wykonywania¹⁴. Z kolei zasada przejrzystości utożsamiana z jednością materialną wymaga stosowania nie tylko jednolitych kryteriów klasyfikacji, lecz także jasnych i jednolitych zasad rachunkowości i sprawozdawczości budżetowej oraz logicznych zasad konstrukcji budżetu¹⁵.

Przestrzeganie zasady jawności sprzyja możliwości dokonywania kontroli społecznej (ze strony) podatników, którzy są najbardziej zainteresowani oszczędnym i efektywnym wykorzystywaniem ich pieniędzy¹⁶.

Przyjęcie szeroko rozumianej zasady jawności w zakresie finansów sektora samorządowego, nie eliminuje jednak całkowicie ryzyka w zakresie funkcjonowania tych podmiotów. Niezbędne jest stworzenie odpowiednich instrumentów, które mogą być wykorzystywane do usuwania wszelkich nieprawidłowości, jakie potencjalnie mogą się pojawić w zakresie funkcjonowania jednostek samorządu gminnego, w szczególności zaś kontroli wymiernych jej skutków.

Przegląd celów i zadań jednostek samorządu gminnego prowadzi do wniosku, że realizując swoje zadania samorząd działa w warunkach niepewności i ryzyka. W związku z powyższym nasuwa się pierwsze pytanie: czy samorząd jest narażony na ryzyko ekonomiczne?

Podejmując problem ryzyka ekonomicznego w odniesieniu do samorządu, należy wskazać na te czynniki, które potencjalnie mogą stanowić zagrożenie realizacji celów jednostek samorządu gminnego. Zaliczyć do nich możemy czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Wśród licznych czynników egzogenicznych, stanowiących przesłanki pojawienia się ryzyka realizacji celów jednostek samorządu gminnego, wymienić możemy nieprzewidziany przebieg procesów gospodarczych i politycznych, zdarzenia o charakterze losowym, wzrost stopy inflacji, wzrost stopy bezrobocia, zmiany kursów walut, zmiany stopy procentowej etc. Poruszamy się wówczas w obszarze ryzyka nie tylko ekonomicznego, ale także np. ryzyka wydarzeń, politycznego, stopy procentowej, inflacji, kursów walut. Zagrożeniem dla realizacji celów i zadań jednostek samorządu gminnego mogą być także czynniki o charakterze egzogenicznym, np. niewłaściwe zarządzanie finansami jednostek samorządu gminnego, brak doświadczonej i wysoko kwalifikowanej kadry. Konkludując stwierdzić należy, że samorząd realizując ustawowo przypisane mu cele, narażony jest na ryzyko ekonomiczne.

Samodzielność w zakresie dezagregacji celów oraz wydatkowania środków jednostek samorządu gminnego wiązać można z pojawieniem się ryzyka

¹⁴ A. Komar *Finanse publiczne w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza „BRANTA”, Bydgoszcz 1996, s. 67

¹⁵ E. Ruśkowski *Finanse lokalne...*, s. 95.

¹⁶ E. Ruśkowski *Zasady budżetowe*, w: *Finanse publiczne i prawo finansowe*, wyd. 2, C. Kosikowski, E. Ruśkowski (red.), Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 315.

i niepewności, na jakie narażone mogą być te jednostki w tym zakresie, w szczególności zaś ryzyka strategii. Ryzyko strategii związane jest z wyborem takiego kierunku (strategii) rozwoju samorządu, który będzie powszechnie akceptowany przez społeczność lokalną. Ryzyko to pojawia się w sytuacji, gdy należy dokonać wyboru zadań priorytetowych. Organy stanowiące jednostki samorządu gminnego muszą np. odpowiedzieć na pytanie czy społeczność lokalna uzna za pożądany kierunek działań np. budowę dróg lokalnych lub poprawę ich nawierzchni czy też remont szkół podstawowych.

W działalności jednostek samorządu gminnego pojawiać się może jednak nie tylko ryzyko ekonomiczne, lecz także ryzyko finansowe, rozumiane jako ryzyko wynikające ze sposobu finansowania zadań samorządu. Ryzyko finansowe samorządu wynika ze sposobu jego finansowania i wiąże się z przepływem środków pieniężnych gromadzonych i wydatkowanych w budżecie jednostek samorządu gminnego w postaci dochodów i przychodów oraz wydatków i rozchodów.

Ryzyko finansowe jest pojęciem dosyć szerokim. Dezagregując je zauważymy, że towarzyszą mu zazwyczaj następujące rodzaje ryzyka: utraty płynności, utraty wiarygodności, a w konsekwencji bankructwa. Ryzyko utraty wiarygodności w przypadku samorządu polega na negatywnym postrzeganiu go przez społeczność lokalną oraz osoby prawne, w tym m.in. banki i pośredników finansowych.

Przyczyn ryzyka finansowego należy poszukiwać w nieadekwatności źródeł zasilania w stosunku do realizowanych zadań, w tym w szczególności zadań o charakterze obligatoryjnym. Jeżeli ustawodawca przewidział dostęp jednostek samorządu gminnego do rynków finansowych, to o poziomie tak rozumianego ryzyka stanowić będzie wielkość i struktura dochodów i przychodów budżetów jednostek samorządu gminnego oraz wielkość i struktura jego wydatków i rozchodów. Można przyjąć założenie, że im większy będzie udział pożyczek komunalnych, tym większe będzie ryzyko finansowe.

Ryzyko finansowe związane jest przede wszystkim, ale nie wyłącznie, z nadmiernym zadłużaniem się samorządu. Celowe wydaje się zatem wyodrębnić kolejnej kategorii ryzyka, które występuje w ramach ryzyka finansowego, tj. ryzyka zadłużania się jednostek samorządu terytorialnego. W sytuacji, gdy ustawodawca nie przewidział swobodnego dostępu jednostek samorządu gminnego do rynku kapitałowego, o poziomie ryzyka finansowego jednostek samorządu gminnego decyduje wyłącznie wielkość jego dochodów i wydatków.

Konsekwencją ryzyka finansowego może być utrata płynności oraz utrata wiarygodności. W efekcie utraty płynności i wiarygodności może się pojawić problem upadłości jednostek samorządu gminnego. W katalogu ryzyka, jakie występuje w działalności jednostek samorządu gminnego, nie może zatem zabraknąć ryzyka płynności i wiarygodności. Pojawia się także problem bankructwa.

Wskazane wyżej rodzaje ryzyka nie są jedynymi, na które narażony jest samorząd. Istotnym czynnikiem, który wpływa na sposób gromadzenia

i wydatkowania środków publicznych, są zmiany legislacyjne dokonywane przez organy władzy państwowej. Pojawia się zatem ryzyko polityczne, przez które rozumieć należy możliwość ingerencji rządu w sferę gospodarki lokalnej. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ustawodawca nie może ingerować w sferę samorządową w taki sposób, który doprowadziłby do zmiany cech podmiotowych i strukturalnych samorządu¹⁷. Nie oznacza to jednak, że ryzyko polityczne nie istnieje. Istnieje ryzyko zmian przepisów prawnych, które w niekorzystny sposób mogą wpłynąć na sytuację samorządu. W konsekwencji należy stwierdzić, że w działalności samorządu może wystąpić ryzyko polityczne.

Sposób realizacji zadań jednostek samorządu gminnego, choć w znacznej mierze zdeterminowany przez ustawodawcę, pozostaje jednak w gestii organów stanowiących oraz zarządzających tych jednostek.

Jeżeli przyjmiemy, że sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym rozstrzygane są przez organy stanowiące jednostki samorządu gminnego oraz zatrudnionych w administracji samorządowej pracowników, to należy uznać, że w działalności samorządu występuje ryzyko personalne. Ryzyko związane z działaniami pracowników lub po prostu ryzyko personalne wymieniane jest w literaturze przedmiotu wśród rodzajów ryzyka, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie. Ryzyko personalne jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji. Można je zdefiniować jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem¹⁸. Przyjmuje się także niekiedy, że jest to ryzyko wynikające z oszustw, pomyłek, nadużyć, niekompetencji i braków w wykształceniu personelu zatrudnionego w danym przedsiębiorstwie¹⁹. Wspomnieć również należy o ryzyku patologicznych zachowań, w tym zachowań niezgodnych z etyką zawodową²⁰. Ryzyko personalne, które występuje w samorządzie, ma bardziej złożony charakter. W tym przypadku może być odnoszone zarówno do osób sprawujących władze, jak i do pracowników zatrudnionych w jednostkach samorządu gminnego.

Podsumowując, wśród rodzajów ryzyka, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania jednostek samorządu gminnego, należy wymienić m.in. następujące:

- ekonomiczne,
- strategii,
- polityczne,
- finansowe, w tym niewypłacalności, zadłużania się, utraty płynności, utraty wiarygodności,
- debudżetyzacji.

¹⁷ H. Sochacka-Krysiak *Finanse lokalne*, Poltext, Warszawa 1995, s. 16.

¹⁸ A. Lipka, *Ryzyko personalne...*, s. 24.

¹⁹ G. Michalski, *Leksykon zarządzania...*, s. 95.

²⁰ A. Lipka, *Ryzyko personalne...*, s. 56.

Nie oznacza to, że w obszarze tym nie występują inne rodzaje ryzyka. Ich gama jest taka, jak w przypadku podmiotu gospodarującego. Występuje np. ryzyko konkurencji, popytu, rynku, stopy wymiany, nakładów, niedotrzymania warunków, majątkowe, czyste, okresu posiadania, operacyjne, reinwestowania²¹. Dodać do tego należy również, że wskazane rodzaje ryzyka są wzajemnie sprzężone, np. ryzyko polityczne wpływa na ryzyko finansowe i odwrotnie.

Spośród szerokiej gamy rodzajów ryzyka należy zwrócić uwagę na te, które dla samorządu mają kluczowe znaczenie. Są to: ryzyko utraty płynności oraz ryzyko personalne.

Badanie i stałe monitorowanie płynności finansowej ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania podmiotów gospodarujących. Utrata płynności finansowej jest [...] wstępem do bankructwa. Prowadzi ona bowiem do zmniejszenia zaufania banków i ograniczania firmie kredytów oraz zmniejszania zakresu kredytów kontrahentów, a w konsekwencji do kurczenia się obszaru działania na rynku. Równocześnie dostawcy w warunkach wzrostu ryzyka kredytowego wycofują kredyt kupiecki i prowadzą z firmą transakcje gotówkowe²².

Problem zachowania płynności może być rozpatrywany z różnych punktów widzenia. Płynność finansowa podmiotów gospodarujących interpretowana jest jako²³:

- pozytywny stan środków płatniczych,
- właściwość składników majątku do ponownej zamiany w pieniądzu,
- stosunek pokrycia zobowiązań składnikami majątku,
- możliwość regulowania zobowiązań w każdym momencie.

Określenie płynności finansowej jako pozytywnego stanu środków płatniczych „nie posiada dużej wartości poznawczej. O płynności finansowej przedsiębiorstwa nie decyduje pozytywny stan środków płatniczych, lecz to czy jest ono w stanie wypełnić powstałe zobowiązania. Dodatnia wielkość środków płatniczych nie musi bowiem odpowiadać wielkości przypadających do zapłaty zobowiązań²⁴.

Rozważając istotę płynności finansowej należy stwierdzić, że jest to pojęcie wieloznaczne, przez które należy rozumieć płynność: płatniczą, strukturalną, potencjalną, czyli utajoną oraz krótko- i długoterminową²⁵.

Niektórzy wiążą pojęcie płynności finansowej z wypłacalnością, rozumiejąc je jako pełne pokrycie środkami płatniczymi w momencie zapotrzebowania na

²¹ G. Michalski, *Leksykon zarządzania...*, s. 93-95.

²² M. Sierpińska, D. Wędzki Zarządzanie płynnością finansową, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 7.

²³ W. Skoczyłaś, T. Waśniewski Analiza płynności finansowej, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, t. 1, L. Bednarski, T. Waśniewski (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 331.

²⁴ Tamże, s. 330-331.

²⁵ W. Gabrusiewicz Podstawy analizy finansowej, PWE, Warszawa 2005, s. 252 i nast.

nie²⁶. Zasadne jest przy tym stwierdzenie, że wypłacalność charakteryzowana jest nie tylko przez relacje między określonymi rodzajami aktywów i zobowiązaniami występującymi w bilansie, ale przez zdolność do generowania gotówki (w bardzo szerokim tego słowa znaczeniu) w relacji do zapotrzebowania na nią²⁷.

Konkludując można stwierdzić, że pojęcia płynności i niewypłacalności nie są tożsame. Efektem utraty płynności jest (jako skutek) niewypłacalność podmiotu gospodarującego.

Odnosząc wskazane kwestie do samorządu stwierdzić możemy, że przez pojęcie płynności rozumieć będziemy stan, w którym w danym momencie jednostki samorządu gminnego mają środki na pokrycie niezbędnych, zaplanowanych wydatków i rozchodów. Płynność finansowa jednostek samorządu gminnego zachowana jest wówczas, gdy występuje właściwa symetria dochodów i przychodów oraz wydatków i rozchodów tych jednostek. Wymaga to precyzyjnego łączenia terminów ich gromadzenia i wydatkowania. Podstawą działalności finansowej jednostek samorządu gminnego jest budżet. Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach obowiązuje zasada roczności. Budżet uchwalany jest na rok fiskalny, co oznacza, że może to być rok kalendarzowy lub tzw. rok łamany: od 1 kwietnia do 31 marca lub od 1 lipca do 30 czerwca. Wyznaczenie roku jako okresu, na który uchwalany jest i w którym wykonywany jest budżet, ma duże znaczenie ze względu na sprawozdawczość i statystkę, ale przede wszystkim ze względu na finansowe i polityczne skutki przyjęcia tej zasady. Finansowy skutek roczności budżetu przejawia się w tym, że z końcem roku fiskalnego podmioty, które ten budżet wykonują, tracą prawo do gromadzenia dochodów i ponoszenia wydatków. Biorąc to pod uwagę możemy mówić o krótkoterminowej płynności finansowej budżetu, odnoszonej wyłącznie do jednego roku fiskalnego, lub też o płynności długoterminowej (dłuższej niż rok fiskalny).

W trakcie roku budżetowego mogą pojawiać się odchylenia od stanu równowagi bieżącej budżetu. Zjawiska tego nie można utożsamiać z deficytem budżetowym²⁸, ma ono bowiem zupełnie inny charakter, inne też wywołuje skutki.

Budżet (państwa, samorządu, funduszu publicznego) można przyrównać do pompy ssąco-tłoczącej, do której wpływają strumienie dochodów i z której wypływają strumienie wydatków. Procesy gromadzenia dochodów i dokonywania wydatków tworzą rozbudowany, skomplikowany układ.

²⁶ E. Gutenberg Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Dr Th. Gabler, Wiesbaden 1958, s. 110.

²⁷ W. Skoczyła, T. Waśniewski Analiza płynności..., s. 332, E. Śnieżek Rachunek przepływów pieniężnych w teorii i praktyce rachunkowości, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1994, s. 30-38.

²⁸ B. Kolanowska-Kowalska Polityka fiskalna, w: System finansowy w Polsce, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 691.

Szerokość tych strumieni, ich natężenie oraz regularność zasilania dysponentów funduszy budżetowych po stronie dochodów mogą różnić się od strumieni, jakie powinny pojawić się po stronie wydatków. Natomiast poważna część wydatków budżetowych musi być dokonywana w pewnym ściśle określonym czasie (np. wypłata wynagrodzeń, zapłata za dostawę towarów i usług itd.), podczas gdy dochody budżetowe mogą wpływać nieregularnie (np. niektóre podatki ściągane są w okresach kwartalnych, inne raz w roku). Biorąc pod uwagę strumieniowy charakter dochodów i wydatków budżetowych, można stwierdzić, że przyczyny pojawiania się odchyleń od stanu równowagi bieżącej są zdeterminowane przede wszystkim dwoma czynnikami:

czasem, możliwością dostosowywania dochodów i przychodów do wydatków i rozchodów budżetowych.

W wyniku pojawienia się odchyleń od stanu równowagi bieżącej przed samorządem staje problem podjęcia decyzji o zwiększeniu dochodów, dokonaniu cięć budżetowych lub też antycypowaniu przyszłych dochodów budżetowych. Zwiększanie dochodów budżetowych w trakcie roku budżetowego nie może się odbywać przez tzw. ekspansję podatkową, polegającą na nakładaniu nowych podatków, podwyższaniu stawek podatkowych podatków już istniejących etc. lub przez podwyższanie dochodów z majątku. Pomijając problem zakresu władztwa podatkowego, rok to zbyt krótki okres do dokonania zmian w systemie podatkowym lub pozyskiwania dochodów z majątku. W konsekwencji jedyną możliwością zwiększenia dochodów jest poprawa ściągalności należności jednostek samorządu terytorialnego, w tym głównie podatków.

Istotną rolę w likwidowaniu luki między wydatkami i dochodami jednostek samorządu gminnego odegrać mogą przychody. Pozyskanie ich może mieć miejsce jedynie wówczas, gdy jednostki samorządu gminnego:

- w myśl uregulowań prawnych mają dostęp do rynków finansowych,
- mają zdolność kredytową.

Zachodzi jednak pytanie: czy jednostki samorządu gminnego mogą zaspokajać popyt na pieniądź wyłącznie na rynkach finansowych, czy też mogą korzystać ze środków oferowanych na rynkach pożyczkowych. Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca. Przykładem jest chociażby kredyt kupiecki. W konsekwencji stwierdzić możemy, że zarówno dostęp do rynków finansowych, jak i posiadanie zdolności kredytowej nie stanowi warunku sine qua non pozyskania przez jednostki samorządu gminnego przychodów.

Antycypowanie przyszłych dochodów budżetowych przez zaciąganie pożyczek komunalnych powoduje, że samorząd musi rozwiązać problem wyboru formy zadłużenia, czyli zaciągnięcia pożyczek. Pożyczki komunalne są częścią pożyczek

publicznych²⁹. Instrumenty, które wówczas znaleźć mogą zastosowanie, mają charakter krótkoterminowy; jest to: kredyt bankowy, pożyczki, emisja krótkoterminowych papierów wartościowych, takich jak np. bony komunalne, lub też zaciągnięcie tzw. kredytu kupieckiego, polegającego na odraczaniu terminów zapłaty za dostawy towarów i usług.

Streszczenie

W referacie przedstawiono zagadnienie ryzyka w działalności jednostki samorządu gminnego. Podjęto próbę zdefiniowania pojęcia ryzyka oraz określono rodzaje ryzyka, sposoby zarządzania ryzykiem jak również sposoby jego pomiaru.

Summary

The paper presented the issue of risk in the municipality. An attempt was made to define the concept of risk, and those types of risks, risk management methods and ways of measuring.

Bibliografia

1. Leksykon Finansów, PWE, Warszawa 2001, s. 266.
2. Michalski G., *Leksykon zarządzania finansami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s.92
3. Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2002, s. 19
4. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 48.
5. Bielińska I., *Ocena efektywności inwestycji*, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, L. Bednarski, T. Waśniewski (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 403.
6. Zawadzka Z., *Ryzyko bankowe*, Poltext, Warszawa 1995, s. 9.

²⁹ G. Gołębiowski przez pojęcie pożyczki publicznej rozumie świadczenie o charakterze „pieniężny, ogólnym, umownym, dobrowolnym, odpłatnym i zwrotnym na rzecz budżetu państwa (...) które może dotyczyć również budżetów jednostek samorządowych”. G. Gołębiowski *Dług publiczny w: System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.708.

7. Stanisławiszyn H., *Ryzyko w kredytowaniu gmin*, w: *Problemy finansowe w działalności samorządu terytorialnego*, S. Dolata (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2002, s. 289.
8. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 124.
9. Misiąg W., Niedzielski A., *Jawność i przejrzystość finansów publicznych w Polsce w świetle standardów Międzynarodowego Funduszu Walutowego*, Raport wydany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, nr 29/2001.
10. Ruśkowski E., *Finanse lokalne w dobie akcesji*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004, s. 91.
11. Komar A., *Finanse publiczne w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza „BRANTA”, Bydgoszcz 1996, s. 67
12. Ruśkowski E., *Zasady budżetowe*, w: *Finanse publiczne i prawo finansowe*, wyd.2, C. Kosikowski, E. Ruśkowski (red.), Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 315.
13. Sochacka-Krysiak H., *Finanse lokalne*, Poltext, Warszawa 1995, s. 16.
14. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 7.
15. Skoczyła W., Waśniewski T., *Analiza płynności finansowej*, w: *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, t. 1, L. Bednarski, T. Waśniewski (red.), Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 331.
16. Gabrusiewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005, s. 252 i nast.
17. Gutenberg E. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Dr Th. Gabler, Wiesbaden 1958, s. 110.
18. Kolanowska-Kowalska B., *Polityka fiskalna*, w: *System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 691.
19. Gołębiowski G., *Dług publiczny w: System finansowy w Polsce*, B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.708.

Paweł Foedke
SWSPiZ w Łodzi

SKUTECZNOŚĆ INTERNETU JAKO WSPARCIE PROJEKTÓW ZMIAN GOSPODARCZYCH I ZARZĄDZANIA POWIATEM

1. Wstęp

Zamówienie wizyty lekarskiej przez Internet, czy też złożenie deklaracji podatkowej drogą elektroniczną przez osoby fizyczne i prawne bez wychodzenia z domu lub siedziby przedsiębiorstwa, to tylko nieliczne przykłady tego typu usług z wykorzystaniem sieci globalnej. Udostępnianie takich możliwości ma usprawnić między innymi pracę urzędów.

Elektroniczna administracja (e-administracja, e-government), to wykorzystanie technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej w administracji publicznej [D.Grodzka, E-administracja w Polsce, Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS, s.1].

Zmiany organizacyjne w powiązaniu z wyżej wymienionymi technologiami ma na celu poprawienie jakości świadczonych usług, a w unijnych planach e-administracja jest elementem szerszej koncepcji – rozwoju społeczeństwa wyedukowanego, informacyjnego [D. Grodzka, E-administracja w Polsce, Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS, s.1]. Pierwszym aktem prawnym, w którym znalazły się przepisy odnośnie administracji elektronicznej, wprowadzające jej ideę była ustawa z 6 września 2001 roku o dostępie do administracji publicznej [D. Grodzka, E-administracja w Polsce, Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS, s.3]. Wprowadzono wtedy obowiązek wydawania w formie elektronicznej – publikatora teleinformatycznego Biuletynu Informacji Publicznej. Ustawa z 18 września 2001 roku o podpisie elektronicznym dała możliwość stosowania komunikacji elektronicznej w załatwianiu niektórych spraw urzędowych.

2. Znaczenie informacji w funkcjonowaniu administracji

Informacja, jej jakość, obieg i przetwarzanie, a także upowszechnianie są elementami zarządzania [R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2007, s.723]. Nieumiejętne zarządzanie informacją obniża

skuteczność działań. Nowoczesne podejście do informacji nakazuje traktować ją na równi z innymi aktywami. Jaką ogromną wartość ma rzetelna informacja podana w odpowiednio krótkim czasie wiedzą na przykład inwestorzy giełdowi. Informacja daje przewagę i siłę tym, którzy ją posiadają i potrafią jej użyć [J. Penc, Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Difin, Warszawa 2007, s.184].

Jak już wspomniano we wstępie w unijnych planach e-administracja jest elementem szerszej koncepcji, która się wpisuje w postulaty Strategii Lizbońskiej. Innowacyjność jest jednym z kluczowych elementów kształtowania polityki gospodarczej Unii Europejskiej, celem strategicznym natomiast stworzenie gospodarki najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej na świecie, zapewniając przy okazji miejsca pracy [Red. naukowa M. Strużycki, Innowacyjność w teorii i praktyce, SGH w Warszawie, Warszawa 2006, s.9]. Wdrażanie, upowszechnienie administracji elektronicznej jest innowacyjnością. W ostatnich latach widać wyraźnie wzrost zainteresowania administracji samorządowej wdrażaniem nowych metod zarządzania informacją z wykorzystaniem Internetu. W szczególności chodzi o wymianę informacji między obywatelami a urzędami. Jest to spowodowane nie tylko chęcią podniesienia jakości świadczonych usług, ale też przez rozwój technologii informatycznych, a co za tym idzie odpowiednia infrastruktura, która pozwala już na powszechne korzystanie z e-administracji. Zmienił się też profil administracji samorządowej, jest ona teraz „administracją świadcząca”, która poczuwa się do tego by pomagać, ułatwiać załatwianie wszelkich spraw w urzędach obywatelowi, „anonimowa biurokracja”, to powoli przeszłość [P. Laskowski, Zarządzanie jakością w administracji lokalnej jako pochodna zarządzania wiedzą, [w:] Zarządzanie wiedzą i informacją w przedsiębiorstwie i jednostce samorządu terytorialnego, pod red. P. Laskowskiego i M. Morawskiego, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s.64]. Internet stanowi porażającą technologię, która zmienia zachowania konsumentów, sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i ich wzajemne relacje. Technologie e-biznesu przyczyniają się do osiągania lepszych wyników, wyższej rentowności przedsiębiorstwa, więc dlaczego nie miałyby poprawić wyników w jakości pracy urzędów? Techniki informatyczne pozwalają organizacjom rozwijać się i ulepszać standardy pracy, ale tworzą też pewne ograniczenia. Część pracy ludzkiej jest przez system zautomatyzowana, co powoduje, że liczebność i stopień skomplikowania biurokracji mechanicznej (wykorzystanie standaryzacji procesów pracy jako podstawowego mechanizmu koordynacji) ulegnie istotnemu ograniczeniu. Jednak zwiększy się istotnie rola części struktury organizacyjnej odpowiedzialnej za techniczne utrzymanie i rozwijanie systemu informatycznego [Red. naukowa M. Strużycki, Innowacyjność w teorii i praktyce, SGH w Warszawie, Warszawa 2006, s.133].

3. Etapy rozwoju e-administracji

Przekształcenie administracji w e-administrację wymaga przeprojektowania wewnętrznych procesów administracyjnych, a także przebudowy zaplecza, które wspomagałoby wykonywanie zadań. Urząd teraz musi działać jak nowoczesne przedsiębiorstwo z tzw. *front office* 'm, czyli działem obsługi klienta (petenta), który będzie przyjmować zlecenia i tzw. *back office* 'm odpowiedzialnym za realizację tych zleceń.

W zależności od stopnia rozwoju administracji elektronicznej, usługi świadczone przez nie można wyróżnić następująco:

- A. stopień pierwszy, czyli tzw. informacja *on-line* – daje możliwość wyszukania informacji o urzędzie na jego stronie internetowej;
- B. stopień drugi, czyli tzw. *interakcja jednokierunkowa*, daje możliwość wyszukania informacji i ściągnięcia ze strony internetowej oraz wydrukowania odpowiednich, oficjalnych formularzy;
- C. stopień trzeci, czyli tzw. *interakcja dwukierunkowa* umożliwia to co w stopniu drugim plus odesłanie wypełnionego formularza za pomocą Internetu;
- D. stopień czwarty, czyli tzw. *transakcja* umożliwia pełne załatwienie spraw w urzędzie łącznie ze złożeniem elektronicznego podpisu, uiszczenia wymaganych opłat, otrzymanie dokumentu o który dana osoba lub przedsiębiorstwo się starało;

Procentowo na skali pełna realizacja na poszczególnych etapach umownie wygląda następująco: A -25%, B-50%, C-75%, D-100% [D. Grodzka, E-administracja w Polsce., s. 2] w Polsce.

4. Rozwój elektronicznych usług publicznych

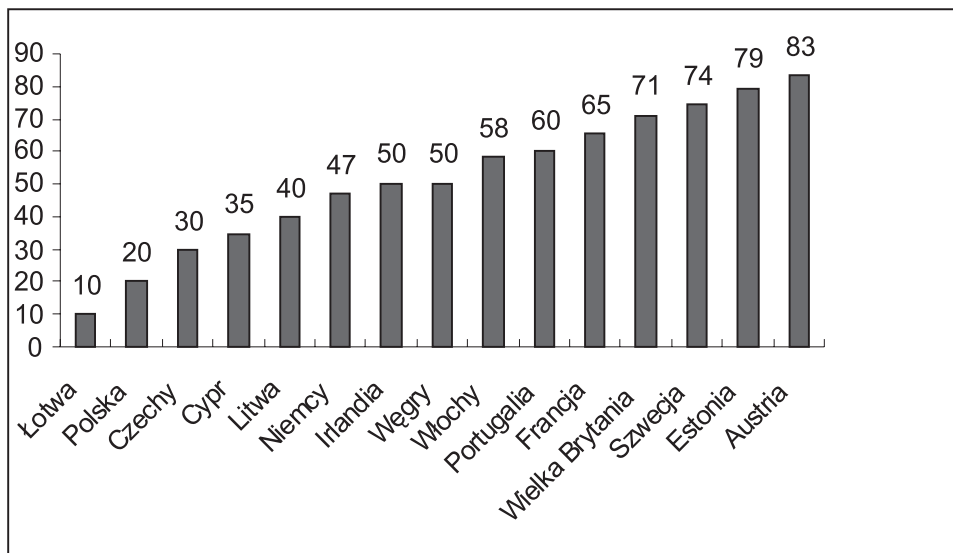
W Polsce w latach 2002 - 2004 e-usługi publiczne nie osiągały nawet pierwszego stopnia rozwoju e-government. W 2006 roku sytuacja znacznie się poprawiła, bo polska e-administracja osiągnęła drugi stopień rozwoju i zaawansowanie na 53%. Odsetek podstawowych usług natomiast wzrósł z 10% w 2004 roku wzrósł do 20% w 2006 roku [D. Grodzka, E-administracja w Polsce., s. 2].

Na niskim poziomie pozostawały usługi świadczone w formie pełnej, czyli *transakcji*, ale wymaga to stworzenia np. nowych procedur administracyjnych integracji rejestrów państwowych, baz danych i zmiany przepisów prawnych.

Poniżej przedstawiono rysunki, na których widać dostępność transakcyjnych e -usług publicznych w niektórych krajach Unii Europejskiej w 2006 roku oraz liczbę obywateli korzystających z e-government w krajach Unii Europejskiej.

Rysunek 1.

Dostępność transakcyjnych e-usług publicznych w niektórych krajach Unii Europejskiej w 2006 roku (w %).



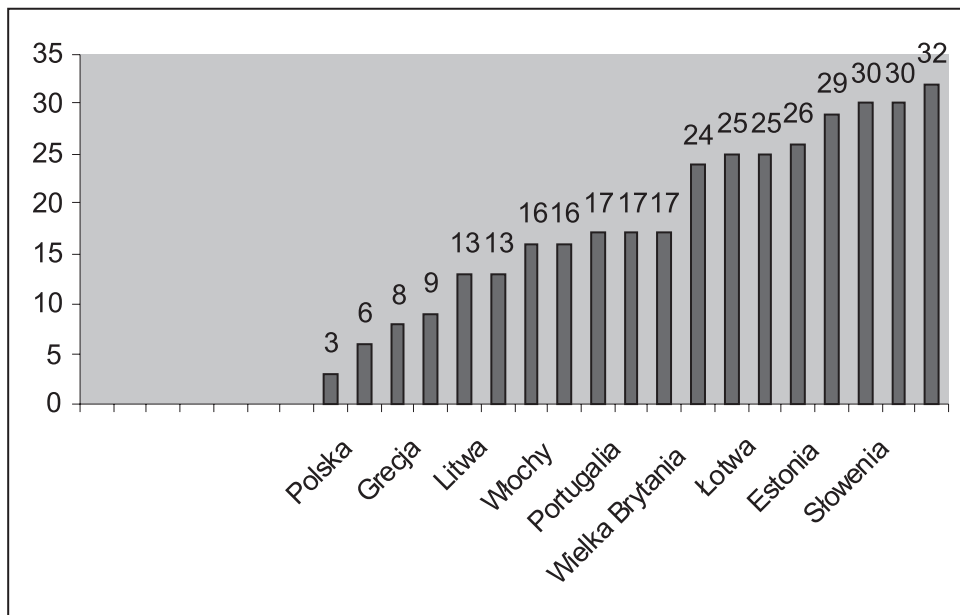
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS

Polska z odsetkiem 20% usług osiągających poziom czwarty, czyli transakcji jest jednym z ostatnich krajów Unii Europejskiej. Statystyczny Europejczyk z UE-25 może załatwić drogą elektroniczną około dziesięciu spraw w urzędach drogą elektroniczną, a przeciętny Polak tylko cztery. Niższy poziom e-administracji jest charakterystyczny dla krajów później przyjętych w szeregi Unii Europejskiej, ale niektóre jak Malta i niewidoczna na wykresie Estonia są w czołówce.

W Polsce przedsiębiorcy załatwią drogą elektroniczną więcej spraw niż osoby fizyczne. W UE-25 w 2006r. Odsetek pełnych usług on-line (transakcyjnych) wyniósł średnio 67,8% dla przedsiębiorców, a dla obywateli 36,8%. W Polsce usługi on-line publiczne dla przedsiębiorców to 37,5%, a dla obywateli 8,3% [D. Grodzka, E-administracja w Polsce,, s. 3].

Dostępność e-usług publicznych dla obywateli też jest mała, a ich wykorzystanie na takim poziomie też niewielkie.

Rysunek 2. Liczba obywateli korzystających z e-government w krajach UE (w%).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS

Polska z 6% obywateli, którzy korzystali z dostępnych usług na tle innych krajów Unii Europejskiej wyraźnie odstaje od średniej.

5. Wspomaganie projektów zmian gospodarczych platformą e-learningową, projekty tworzenia e-społeczeństwa, społeczeństwa informacyjnego

Przykładem projektu stworzonego na rzecz zmian gospodarczych jest projekt Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej. Forum Gospodarcze Aglomeracji Kalisko - Ostrowskiej odbyło się 30 czerwca 2009 r. w Opatówku, na którym samorządowcy tworzących aglomerację spotkali się z wiodącymi przedsiębiorcami z tego terenu. „Celem ogólnym projektu jest poprawa funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą w Aglomeracji Kalisko – Ostrowskiej. Celem projektu jest również utworzenie partnerstwa składającego się z przedstawicieli: przedsiębiorstw, organizacji pracodawców, III sektora, samorządu terytorialnego i związków zawodowych oraz innych podmiotów działających na obszarze Aglomeracji Kalisko – Ostrowskiej, które będzie zdolne do opracowania

strategii przewidywania i wdrażania zmian gospodarczych w Aglomeracji” [<http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/informacjaoprojekcie/tabid/57/Default.aspx>]. Projekt jest wspierany poprzez działalność platformy internetowej wraz z systemem e-learningu. Technologia e-learningowa jest odpowiedzią na postulaty dzisiejszych czasów. Wirtualizacja wiedzy, budowanie baz wiedzy jest charakterystyczne dla epoki społeczeństwa informacyjnego. Prawo dostępu do platformy mają tylko osoby, które podczas seminariów roboczych otrzymały login i hasło. Osoba zarejestrowana na platformie e-learningowej, uzyskuje dostęp do prezentacji i materiałów seminaryjnych, analiz tematycznych oraz opracowań ankiet badawczych w wersji elektronicznej. Na platformie e-learningowej działa też forum i jest możliwość wypełniania testów wiedzy, prezentowane są również wyniki badań ankietowych. Innym przykładem wykorzystania Internetu, to projekty e-społeczeństwa. Cisco Systems było inicjatorem projektu stworzenia takiego społeczeństwa wykorzystując grant z Fundacji Cisco i Fundacja Edukacji Ekonomicznej oraz Urzędu Miejskiego w Słupsku. W Polsce tworzenie e-społeczeństw jest jeszcze w fazie początkowej. Powstały już wcześniej pierwsze inne projekty np. e-Wro we Wrocławiu. Europa powinna dysponować nowoczesnymi służbami publicznymi dostępnymi on-line (e-government, e-learning, e-health) [www.erdf.edu.pl/downloads/wwwupload/duze.../prezentacja_e-Slupsk.pdf].

6. Korzyści z rozwoju e-społeczeństw, w tym e-administracji

Badania „Net Impact” oraz Cisco System, Uniwersytet Berkeley, The Brooking Institution i Momentum Research Group wykazały, że możliwość załatwienia spraw w urzędach bez kolejek i dużej ilości dokumentów, a także dokonywanie płatności on-line i przy użyciu kart kredytowych znacząco przyspiesza pracę urzędów i wpływa bardzo pozytywnie na satysfakcję Interesantów [www.erdf.edu.pl/downloads/wwwupload/duze.../prezentacja_e-Slupsk.pdf]. Można powiedzieć, że korzyści jakie daje zaprzęgnięcie Internetu w wyżej wymienionych obszarach głównie, to:

- Jasność i przejrzystość wszystkich procedur w Urzędzie,
- Poprawa wydajności i jakości pracy;
- Wiele zadań zostanie wykonanych automatycznie - system poinformuje o nieprawidłowościach i opóźnieniach;
- Stały wgląd w stan załatwiania spraw;
- Kontrola pracy urzędników – sposobu i terminowości załatwiania spraw (na podstawie zdefiniowanych procesów);
- Procedury obiegu dokumentów mogą być wykorzystane do wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO [Projekt Informatyzacji JST Powiatu

Świdnickiego, źródło: www.erd.f.edu.pl/.../WR%20e-urząd%20POKAZ%204%20listopad%201.5.pps];

- Obniżenie kosztów.

7. Zakończenie

W latach 2007-2010 na informatyzację administracji publicznej przeznaczono z budżetu państwa, funduszy UE, Funduszu Schengen i Norweskiego Mechanizmu Finansowego ponad 2,5 mld zł [D. Grodzka, E-administracja w Polsce, s.4]. Aby funkcjonowanie e-government w Polsce nie ograniczało się wyłącznie do udostępniania informacji pobierania dokumentów ze stron internetowych koniecznych jest spełnienie kilku warunków :

- zakończenie planowanych projektów teleinformatycznych,
- nowelizacja ustawy o podpisie elektronicznym,
- uproszczenie prawodawstwa związanego z informatyzacją administracji,
- przygotowanie infrastruktury ze strony urzędów,
- zapewnienie społeczeństwu szerokopasmowego dostępu do Internetu [D. Grodzka, E-administracja w Polsce, s.4];

W Estonii, zgodnie z nowymi przepisami, zarejestrowanie przedsiębiorstwa przez Internet jest możliwe w dwie godziny, a w Danii wystawianie i przesyłanie faktur w formie elektronicznej pozwala na zaoszczędzenie ok. 150 mln euro [D. Grodzka, E-administracja w Polsce, s.4].

Jak widać poza oszczędnością czasu i wygodą wdrożenie e-administracji, to także zaoszczędzone pieniądze w konkretnych wartościach.

Streszczenie

W planach Unii Europejskiej e-administracja jest elementem rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.

Rozwój e-administracji jest korzystny dla obywateli i przedsiębiorstw, ale przede wszystkim dla administracji publicznej, gdyż pozwala na duże oszczędności nie tylko czasu urzędników, ale pozwala na znaczące zmniejszenie kosztów.

Przekształcenie administracji w e-administrację, nie polega tylko na stworzeniu odpowiedniego portalu internetowego za pomocą którego urząd będzie świadczył usługi. Bardzo ważnym etapem jest przede wszystkim przeprojektowanie wewnętrznych procesów administracyjnych i stworzenie zaplecza wspomagającego wykonywanie przypisanych zadań. Rozwój zaawansowania publicznych serwisów internetowych podzielony jest na stopnie. Dzięki badaniom możemy stwierdzić na jakim poziomie, stopniu rozwoju e –usługi publiczne znajdują się aktualnie. Przedstawiono ten problem w referacie i przykłady wdrożenia e -administracji.

Summary

In the plans of the European Union-administration is an element of the development of an information society and economy based on knowledge.

The development of e-administration is advantageous for citizens and businesses and, first of all, for public administration as it makes it possible to save a lot of time of public administration employees and allows a significant cost reduction.

Transformation of administration into e-administration does not consist only in creating an appropriate internet portal through which an office will provide services. Redesigning internal administrative processes and creating facilities supporting the performance of assigned tasks.

The development of advanced public internet websites is divided into grades. Owing to research we can determine the current level of public e-services. This problem and examples of implementation of e-administration have been presented in this report.

Bibliografia

1. Griffin R.W, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007,
2. Grodzka D., *E-administracja w Polsce*, Infos nr 18 z 05 lipca 2007, Biuro Analiz Sejmowych BAS,
3. Laskowski P., Morawski P.M., *Zarządzanie wiedzą i informacją w przedsiębiorstwie i jednostce samorządu terytorialnego*, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007,
4. Penc J., *W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania [w] Decyzje i zmiany w organizacji.*, Difin, Warszawa 2007,
5. Strużycki M., *Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGH w Warszawie, Warszawa 2006,
6. <http://www.aglomeracja.holdikom.com.pl/informacjaoprojekcie/tabid/57/Default.aspx>
7. www.erdf.edu.pl/downloads/wwwupload/duze.../prezentacja_e-Slupsk.pdf,
8. Projekt Informatyzacji JST Powiatu Świdnickiego, *źródło*: www.erdf.edu.pl/.../WR%20e-urząd%20POKAZ%204%20listopad%201.5.pps

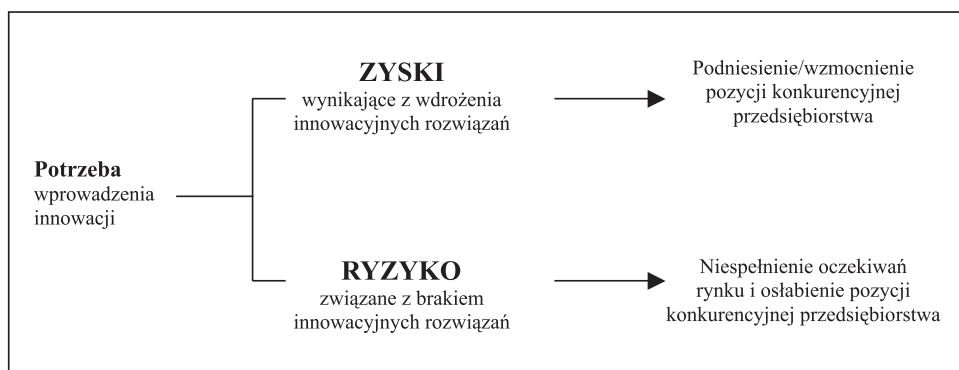
Józef Gregorczyk
Elektroserv ZAP Ostrów Wielkopolski

CZYNNIKI INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MSP)

Wstęp

Zmiany otoczenia biznesu związane z rewolucją technologiczną wymagają od współczesnych przedsiębiorców przewartościowania wielu zagadnień, a przede wszystkim nowego spojrzenia na źródła sukcesu. Zachowanie pozycji na rynku wymaga od firm stałego wprowadzania wszelkiego typu innowacji. Przedsiębiorcy coraz częściej uświadamiają sobie, że innowacje stanowią klucz do rozwoju gospodarczego we współczesnym świecie. Podstawowy motyw ich działania stanowi więc potrzeba wprowadzenia innowacji, która może wynikać z możliwości osiągnięcia pewnych korzyści lub też chęci ochrony przed ryzykiem związanym z doznaniem szkody w związku z niepodjęciem działań [Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., 2007, s. 33].

Rysunek 1. Potrzeba wprowadzenia innowacji



Źródło: Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 33

Czynniki kształtujące innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw warunkowana jest różnorodnymi czynnikami zarówno zewnętrznymi należącymi do ich otoczenia (niezależnymi lub słabo zależnymi od MSP), jak i wewnętrznymi zależnymi od procesu ich zarządzania, tworzącymi ich wewnętrzne zasoby [Sosnowska A., Poznajska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K., 2003, ss. 15-19].

Wśród czynników makrootoczenia wpływających na innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw wyróżnia się:

- tendencje rozwoju technologicznego w skali globalnej oraz możliwości adaptacji nowoczesnych technologii w kraju,
- postęp w integracji regionalnej (europejskiej),
- ogólny poziom rozwoju gospodarczego danego kraju, stopień otwartości gospodarki i możliwości inwestycyjne,
- uwarunkowania systemu społeczno-gospodarczego i prawnego,
- zasady i praktykę prowadzonej polityki gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem polityki innowacyjnej,
- sytuację na rynku produktów przemysłowych, konsumpcyjnych i usług.

Czynniki zewnętrzne oddziałują na innowacyjność z dużą zmiennością i zróżnicowaniem sprzyjając wzrostowi innowacyjności bądź go hamując.

Czynniki mikrootoczenia kształtującymi innowacyjność MSP są natomiast:

- czynniki związane z osobowością przedsiębiorcy, a więc jego kreatywność, otwartość na innowacje, chęć wyróżnienia się i zdolności organizacyjne,
- czynniki wynikające z doświadczenia przedsiębiorcy obejmują jego wykształcenie w danej dziedzinie, znajomość języków obcych, nabyte umiejętności zawodowe, przebieg pracy zawodowej, doświadczenia w kierowaniu firmą, umiejętność organizowania pracy z ludźmi, a także motywacja materialna, potrzeba sukcesu ekonomicznego,
- czynniki związane z personelem firmy czyli ambitna i wykształcona kadra, poczucie wspólnoty interesów, identyfikowanie się z firmą, pozytywna ocena osoby przedsiębiorcy, właściwa organizacja motywująca do działalności innowacyjnej, jak również ogólne warunki pracy i płacy,
- czynniki związane z bezpośrednim otoczeniem rynkowym, do których należą oczekiwania innowacji ze strony klientów, współpraca z klientami, innowacyjność konkurencji, brak ograniczeń w dostępie do rynku i sytuacja na rynku pracy,
- czynniki wynikające z lokalizacji firmy, tj. ograniczenia ze strony ochrony środowiska, konieczność współpracy z władzami samorządowymi, możliwość kontaktu ze szkołą wyższą lub placówkami B + R oraz ukształtowanie infrastruktury,
- przeszłe i bieżące wyniki działalności firmy,

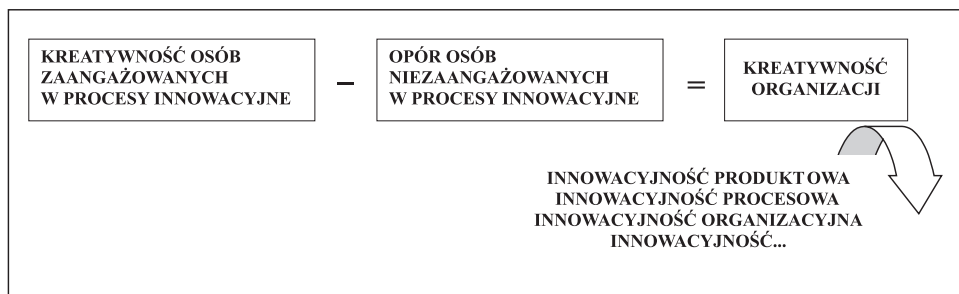
- uwarunkowania prawne i finansowe dotyczące firmy, a więc prawo o rejestracji działalności gospodarczej, prawo podatkowe, warunki zaciągania i spłaty kredytów, uprawnienia klientów i prawa ochrony własności intelektualnej.

Przez zdolność innowacyjną należy rozumieć zdolność (wewnętrzna lub nabyta) do tworzenia, wdrażania, przyswajania (absorbowania) innowacji oraz podatność na wpływ czynników determinujących takie zachowanie [Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., 2007, ss. 39-40].

Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa wiąże się z posiadaniem określonych umiejętności:

- strategicznych takich, jak długookresowy punkt widzenia, zdolność do identyfikowania i reagowania na trendy rynkowe oraz umiejętność zarządzania informacją i wiedzą,
- organizatorskich obejmujących chęć podejmowania ryzyka i umiejętność panowania nad nim, wewnętrzną współpracę w przedsiębiorstwie, zewnętrzną kooperację z badaczami, konsultantami, klientami i sprzedawcami, doskonale nie całej firmy poprzez ciągły proces zmian i inwestowanie w zasoby ludzkie.

Rysunek 2. Kreatywność pracowników a innowacje



Źródło: Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 44

Innowacyjność organizacji uzależniona jest od kreatywności osób zaangażowanych w procesy innowacyjne, ale także od oporu osób niezaangażowanych [Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., 2007, s. 43].

Im niższa kreatywność i wyższy opór, tym kreatywność organizacji, a przez to także innowacyjność są niższe.

Określenie projektów innowacyjnych w MSP

Projekt innowacyjny określa się jako przedsięwzięcie, które ma początek i koniec, i realizowane jest w celu wykonania projektu w granicach kosztu

określonego w budżecie, w czasie określonym w harmonogramie i przy zachowaniu wymagań jakościowych. Projekty innowacyjne różnią się zasadniczo od procesów produkcyjnych wykonywanych podczas codziennego funkcjonowania małego i średniego przedsiębiorstwa. Procesy produkcyjne mają charakter ciągły i są powtarzalne, zaś projekty innowacyjne są okresowe. Pojęcie innowacyjności rozumiane jako generowanie pomysłów, poszukiwanie możliwości ich realizacji i wprowadzania na rynek, odnosi się do nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania itp.

Projekty innowacyjne podejmowane są na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej firmy. W ich realizację może być zaangażowana jedna osoba, ale realizacja może angażować również więcej osób (np. jedną komórkę organizacyjną), a nawet cały personel zatrudniony w firmie. Do realizacji projektu mogą zostać włączone jednostki organizacyjne innych firm bądź też inne firmy na zasadzie partnerstwa lub wspólnego przedsięwzięcia. Jako przykłady projektów innowacyjnych można wskazać projektowanie nowych produktów i usług, instalację nowego procesu produkcyjnego lub linii montażowej, opracowanie i wdrożenie nowego systemu zarządzania, planowania lub rachunkowości, opracowanie nowego systemu marketingu.

Projekty obejmują wykonanie czegoś, co nie było dotychczas zrobione i dlatego jest określane jako „innowacyjne”, „nowe” lub „unikalne”. Występowanie powtarzających się elementów nie zmienia fundamentalnej innowacyjności całokształtu przedsięwzięcia.

Wyróżnia się wiele kategorii nowych produktów, a mianowicie nowe produkty w skali globalnej, nowe produkty w firmie, nowe propozycje w istniejącym asortymencie produktów firmy, usprawnienia i modernizacje istniejących produktów, nowe zastosowania oraz produkty redukujące koszty [Mertl J., 2003, s. 1 i dalsze]. Większość firm oferuje zróżnicowany portfel nowych produktów. Najbardziej popularnymi kategoriami są dodatkowe produkty do istniejącego asortymentu produktów oraz usprawnienia i zmiany istniejących produktów (zjawisko to występuje we wszystkich przedsiębiorstwach). Natomiast nowe w skali globalnej i nowe linie produktów w przedsiębiorstwie stanowią tylko ok. 30% wszystkich wdrożeń nowych produktów. Wiele małych i średnich firm nie angażuje się w rozwój i wdrażanie produktów zaliczanych do kategorii najbardziej innowacyjnych. Stopień braku zainteresowania rozwojem i wdrażaniem produktów innowacyjnych różni się w różnych przemysłach. Najwięcej produktów innowacyjnych wdrażają firmy zaliczane do działających w obszarze nowoczesnych technologii (tzw. high-tech). Jest oczywiste, że nowe produkty są niezbędne dla pomyślnego rozwoju i zapewnienia stałego wzrostu zysków w tych właśnie firmach. Nowe produkty są niewątpliwie głównym czynnikiem określającym poziom i tempo wzrostu dochodów, udziału w rynku, pozycję rynkową czy przywództwo konkurencyjne.

Rozwój nowego produktu wymaga najczęściej znacznych nakładów. Duże nakłady inwestycyjne na badania i rozwój, projektowanie koncepcyjne i konstrukcyjne, budowę prototypów i testowanie oraz badania marketingowe są ponoszone przed wdrożeniem produktu. Ze względu na to, że rozwój wielu produktów nie osiągnie fazy wdrażania, znaczna część nakładów inwestycyjnych jest poniesiona na produkty, które nigdy nie zwrócą kosztów poniesionych na ich doskonalenie. Wysoka stopa niepowodzeń i wysokie koszty czynią więc rozwój nowego produktu bardzo ryzykownym przedsięwzięciem. Jednakże rozwój nowego produktu może być zarządzany tak, że ryzyko jest minimalizowane, a zyski maksymalizowane.

Istotą zarządzania projektem innowacyjnym jest stosowanie nowych metod i technik zarządzania, które mają na celu zapewnienie lepszej kontroli oraz wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Zarządzanie projektem innowacyjnym różni się od tradycyjnego zarządzania. Może być ono określone jako zastosowanie naukowych metod i analitycznych narzędzi w procesie podejmowania decyzji przez członków zarządu przedsiębiorstwa oraz kierowników operacyjnych odpowiedzialnych za realizację określonych celów projektów.

W czasie życia projektu innowacyjnego zarządzanie koncentruje się na trzech podstawowych parametrach: jakości, kosztach i czasie. Efektywnie zarządzany projekt jest realizowany przy spełnieniu określonych wymogów jakościowych, w czasie lub przed czasem i w ramach określonego budżetu. Zarządzanie projektem polega na określeniu i optymalizacji środków niezbędnych dla jego pomyślnego ukończenia obejmujących wiedzę, zdolności, doświadczenia zawodowe i wspólny wysiłek zespołu ludzi, pomieszczenia, maszyny, narzędzia i oprzyrządowanie, informacje, systemy i techniki oraz fundusze (kapitał).

Zarządzanie projektem obejmuje dwie podstawowe funkcje:

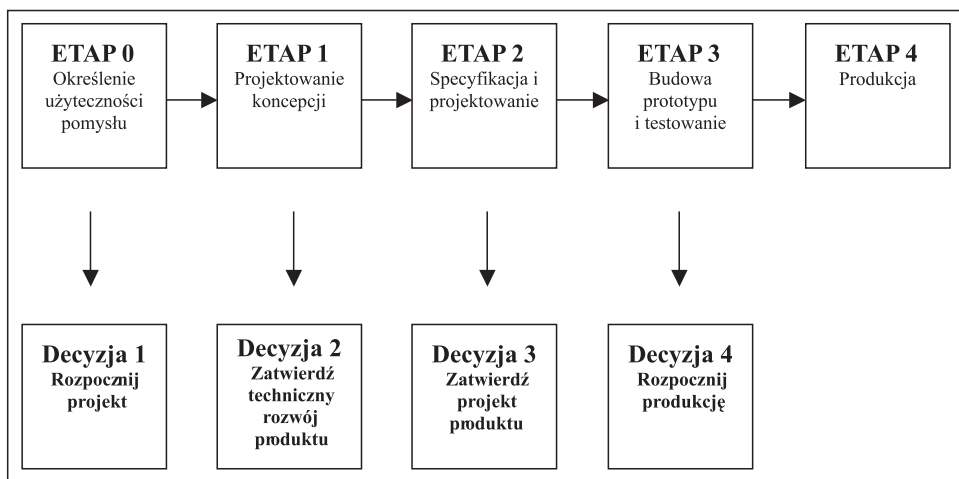
- planowanie czyli określenie zakresu operacji i działań, określenie jakości i ilości operacji oraz działań oraz określenie niezbędnych środków,
- monitoring, tj. śledzenie postępów i stanu zaawansowania prac, porównanie aktualnego stanu ze stanem określonym w specyfikacjach, budżecie i harmonogramach, analiza oddziaływań i dokonywanie poprawek.

Jako potencjalne korzyści wynikające z efektywnego zarządzania projektem innowacyjnym wskazuje się określenie funkcjonalnych odpowiedzialności za wszystkie operacje i działania, minimalizację potrzeb ciągłej kontroli i raportowania, określenie ograniczeń czasowych dla potrzeb opracowywania harmonogramów, pomiar odchyleń wielkości rzeczywistych od wielkości planowanych i eliminację problemów napotykanych w trakcie realizacji działań projektu.

Projekty innowacyjne stanowią unikalne przedsięwzięcia o znacznym stopniu niepewności. Dlatego firmy realizujące projekty dzielą każdy projekt na kilka etapów w celu zapewnienia lepszej kontroli i połączeń z codziennymi operacjami wykonywanymi w przedsiębiorstwie.

W rezultacie zakończenia działań w danym etapie otrzymuje się jeden lub więcej produktów.

Rysunek 3. Struktura procesu innowacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Mertl J., *Zarządzanie projektami innowacyjnymi w krajowych małych i średnich przedsiębiorstwach*, Fundacja Inkubator, Łódź 2003, materiały wykładowe (maszynopis), s. 6

Produkty końcowe prac danego etapu takie, jak np. studium technicznej i ekonomicznej opłacalności, projekt koncepcji nowego produktu czy prototyp laboratoryjny są ściśle określone w specyfikacjach dotyczących procesu innowacji produktu czy usługi i dają się zweryfikować. Każdy następny etap i właściwie jego wyniki końcowe są wyrazem logicznej sekwencji zaprojektowanej w ten sposób, by można było właściwie zdefiniować nowy projekt produktu. W punkcie końcowym każdego etapu projektu innowacyjnego znajduje się furtka wyjściowa lub punkt decyzyjny. Po zakończeniu działań danego etapu jego wyniki końcowe oraz stan zaawansowania realizacji projektu innowacyjnego muszą przejść przez furtkę wyjściową lub są przedmiotem ocen. W tym punkcie podejmowana jest także decyzja o kontynuowaniu projektu innowacji produktu w następnym etapie. Wszelkie błędy oraz niedociągnięcia powinny zostać skorygowane. Powyższy proces określa się procesem etapowej innowacji produktu i podejmowania decyzji. Istotnymi cechami wyróżniającymi ten proces nie są występujące w nim kolejne etapy, lecz punkty decyzyjne, które pozwalają na ponowną ocenę i ewentualne zakończenie projektu innowacji produktu.

Zarządzanie projektem innowacyjnym obejmuje procesy potrzebne dla zapewnienia od samego początku właściwej koordynacji różnych elementów strukturalnych (tzw. integrację projektu). Zapewnia ona równowagę pomiędzy konkurującymi między sobą celami i alternatywami, niezbędną dla spełnienia oczekiwań stron zainteresowanych projektem. Podstawowe procesy integracyjne to opracowanie planu projektu, opracowanie planu egzekucji projektu i kontrola kompleksowej zmiany.

W procesie opracowywania planu projektu innowacyjnego wykorzystuje się wyniki innych procesów planowania w celu przygotowania np. systematyzowanego i zwięzłego dokumentu. Proces ten w trakcie realizacji projektu jest powtarzany kilkakrotnie.

Do gromadzenia, integracji i dyfuzji wyników wykorzystywane są różne narzędzia i techniki. Produktami końcowymi procesu opracowania planu projektu jest dokument przedstawiający plan projektu oraz dokumentacja pomocnicza. Plan projektu jest formalnym, zatwierdzonym dokumentem stosowanym w zarządzaniu i kontroli realizacji celów projektu. Obejmuje on szereg dokumentów, które są przedmiotem częstych zmian i korekt w czasie, w miarę pozyskiwania bardziej kompletnych oraz wiarygodnych informacji o projekcie.

W procesie realizacji celów projektu innowacyjnego otrzymuje się cały szereg informacji o rezultatach, np. które zadania zostały wykonane, a które nie, w jakim stopniu zostały spełnione wymogi jakościowe oraz jakie rodzaje rezultatów poniesionych nakładów są gromadzone i wykorzystywane w procesie przekazywania informacji.

Ponadto w procesie realizacji planu projektu innowacyjnego występuje często potrzeba zmian, korekt lub modyfikacji wielkości planowanych nakładów, zakresu prac czy dokumentacji technicznej. Nowe projekty innowacyjne są zwykle zatwierdzane, gdy występują takie zjawiska, jak zapotrzebowanie rynku, potrzeba biznesowa, żądanie odbiorcy, postęp technologiczny czy wymóg prawny.

Centralnym zadaniem stojącym przed danym przedsiębiorstwem jest podjęcie decyzji dotyczącej sposobu odniesienia się do tych zjawisk.

W procesie inicjacji nowego projektu innowacyjnego wykorzystuje się różne źródła danych:

- opis produktu - przedstawia cechy nowego produktu lub usługi,
- plan strategiczny - projekt innowacyjny powinien pozostawać w ścisłym powiązaniu ze strategicznym planem rozwoju przedsiębiorstwa,
- kryteria selekcji projektu - kryteria te są zwykle określane w odniesieniu do projektu nowego produktu bądź usługi,
- dane historyczne - obejmują kryteria i wyniki selekcji oraz decyzje dotyczące poprzednich selekcji projektów innowacyjnych.

Wyniki końcowe inicjacji nowego projektu innowacyjnego to:

- misja projektu - obejmuje uzasadnienie podjęcia nowego projektu, opis projektu i autoryzację dla rozpoczęcia realizacji prac projektu,
- wybór kierowników projektu - ogólnie rzecz biorąc kierownik projektu powinien być wybrany i oddelegowany do kierowania projektem innowacyjnym przed rozpoczęciem realizacji prac projektu,
- ograniczenia,
- założenia.

Celem zarządzania czasem projektu jest zapewnienie pomyślnej realizacji prac projektu innowacyjnego w czasie określonym w harmonogramie. Obejmuje ono takie procesy, jak definiowanie prac, określanie kolejności, szacowanie czasu trwania, opracowywanie harmonogramu i kontrolowanie harmonogramu.

Procesy te są ze sobą ściśle powiązane, a ich realizacja może wymagać nakładów pracy jednej osoby lub kilku grup - w zależności od potrzeb projektu innowacyjnego. Każdy z tych procesów występuje przynajmniej raz w każdej fazie projektu. W trakcie definiowania prac projektu następuje określenie i dokumentowanie poszczególnych części projektu innowacyjnego, które muszą być wykonywane, aby wyprodukować produkty końcowe zdefiniowane w podziale strukturalnym projektu. W szczególności chodzi tu o zdefiniowanie takich prac projektu innowacyjnego w tym procesie, które zapewnią pełną realizację jego celów.

Podczas określania kolejności ustala się wzajemne powiązania lub współzależności występujące między działaniami projektu innowacyjnego. Kolejność działań musi być dokładna, aby można było opracować realistyczny harmonogram.

Szacowanie czasu trwania działania obejmuje ocenę pewnej liczby jednostek okresu, które będą prawdopodobnie wymagane dla wykonania każdego zdefiniowanego działania. Dla oszacowania liczby jednostek okresu potrzebnych do wykonania danego działania trzeba rozważyć możliwości wypełnienia czasu wyczekiwania.

Opracowanie harmonogramu oznacza określenie dat rozpoczęcia i zakończenia dla każdego działania projektu innowacyjnego. Jeśli daty rozpoczęcia i zakończenia są nierealistyczne, oznacza to duże prawdopodobieństwo, że prace projektu nie zostaną wykonane w czasie przewidzianym w harmonogramie. Proces opracowywania harmonogramu musi być często powtarzany razem z procesem szacowania czasu trwania działań i procesem estymacji kosztów, aby określić harmonogram projektu.

W procesie opracowywania harmonogramu projektu innowacyjnego są stosowane następujące metody analizy matematycznej:

- metoda ścieżki krytycznej,
- graficzna ocena i technika przeglądu,
- kompresja czasu trwania,
- symulacja,
- metoda poziomowania zasobów.

Harmonogram projektu może być przedstawiony w zagregowanej formie lub w formie szczegółowej. Najczęściej jest przedstawiany w formie graficznej jako:

- schemat sieci projektu uzupełniony informacjami o datach realizacji działań,
- wykres kolumnowy, nazwany też wykresem Gantta, który pokazuje daty rozpoczęcia i zakończenia działania, a także oczekiwany czas trwania, choć często nie przedstawia współzależności; wykresy te są stosunkowo łatwe do interpretacji i często używane w praktyce,
- schematy sieci ze skalą czasu - są to diagramy łączące elementy schematu sieci projektu z elementami histogramu.

W procesie kontroli harmonogramu podejmowane są czynności mające na celu określenie czynników wywołujących zmiany w harmonogramie projektu, łagodzenie ich wpływu lub ich eliminację. Podstawowe dane wykorzystywane w procesie kontroli harmonogramu przedstawione są w następujących dokumentach:

- harmonogram projektu,
- raport stopnia zaawansowania realizacji prac projektu i osiągniętych wyników,
- wnioski o dokonanie zmian,
- plan zarządzania harmonogramem projektu.

Zarządzanie kosztem projektu obejmuje planowanie zasobów, estymację kosztu, opracowanie budżetu i kontrolę kosztu. Jego celem jest ukończenie projektu innowacyjnego w granicach kosztu określonego w budżecie. Planowanie zasobów określa rodzaj i ilość każdego rodzaju środków (ludzi, maszyn, materiałów, kapitałów), jakie powinny być ujęte w procesie realizacji projektu innowacyjnego. Proces ten musi być ściśle koordynowany z procesem estymacji kosztów.

Szacowanie kosztu jest to aproksymacja (estymowanie) kosztów zasobów potrzebnych do wykonania działań projektu innowacyjnego. W przypadku, gdy projekt jest realizowany na podstawie kontraktu, należy odróżnić kalkulację kosztu od określania ceny projektu.

W procesie szacowania określa się ile będzie kosztowało wykonanie projektu. Szacowany koszt jest tylko jednym z elementów, na których ta decyzja jest oparta. Szacowanie kosztu obejmuje określenie i rozważenie alternatywnych rozwiązań. Określenie budżetu projektu wymaga alokacji kosztów ogólnych projektu do poszczególnych operacji lub działań w celu ustalenia bazy odniesienia w procesie pomiaru stopnia zaawansowania realizacji projektu i osiągniętych wyników.

W rezultacie zastosowania tych samych narzędzi i technik, które są stosowane w procesie szacowania kosztów, otrzymuje się budżet projektu. Szacowany koszt jest określany poprzez sumowanie szacowanych kosztów w przekroju przedziałów czasowych. Natomiast kontrola kosztu dotyczy:

- monitoringu kosztu w celu określenia odchyleń od jego wartości planowanych,
- zapewnienia, że wszystkie zmiany są właściwie udokumentowane,

- zabezpieczenia przed wprowadzeniem niedokładnych, niewłaściwych lub niezatwierdzonych zmian do oszacowanego ogólnego kosztu i budżetu projektu,
- poinformowania odpowiednich zainteresowanych stron o autoryzowanych zmianach.

Zarządzanie jakością jest procesem niezbędnym dla zapewnienia realizacji projektu innowacyjnego zgodnie z przyjętymi wymogami wynikającymi z misji i celów, polityki jakościowej oraz odpowiedzialności, które zostały określone w jego ogólnym planie. Obejmuje ono planowanie jakości, zapewnienie jakości i kontrolę jakości.

Celem planowania jakości jest identyfikacja standardów jakości odpowiednich dla danego projektu innowacyjnego oraz określenie procedur ich praktycznego zastosowania. Planowanie jakości powinno być prowadzone regularnie i równoległe z innymi procesami planowania projektu. W procesie opracowywania planu jakości stosowane są następujące narzędzia i techniki analityczne:

- analiza kosztów i korzyści - główną korzyścią ze spełnienia wymogów jakości jest mniejsza ilość korekt,
- benchmarking - porównanie aktualnych lub planowanych praktyk projektu z praktykami innych projektów w celu wygenerowania pomysłów, usprawnień i zapewnienia standardów,
- schemat przepływu działań - schemat pokazujący, w jaki sposób różne elementy projektu są ze sobą powiązane,
- schematy „skutków i przyczyn” - ilustrują jak różne przyczyny i skutki wiążą się ze sobą tworząc potencjalne problemy i efekty.

Kontrola jakości dotyczy natomiast monitoringu specyficznych wyników projektu w celu określenia czy spełniają one odpowiednie standardy jakościowe i identyfikacji sposobów eliminacji niezadowolających wyników. Kontrola powinna być prowadzona regularnie w okresie realizacji projektu innowacyjnego. Stosowane narzędzia i techniki analityczne w procesie kontroli jakości obejmują:

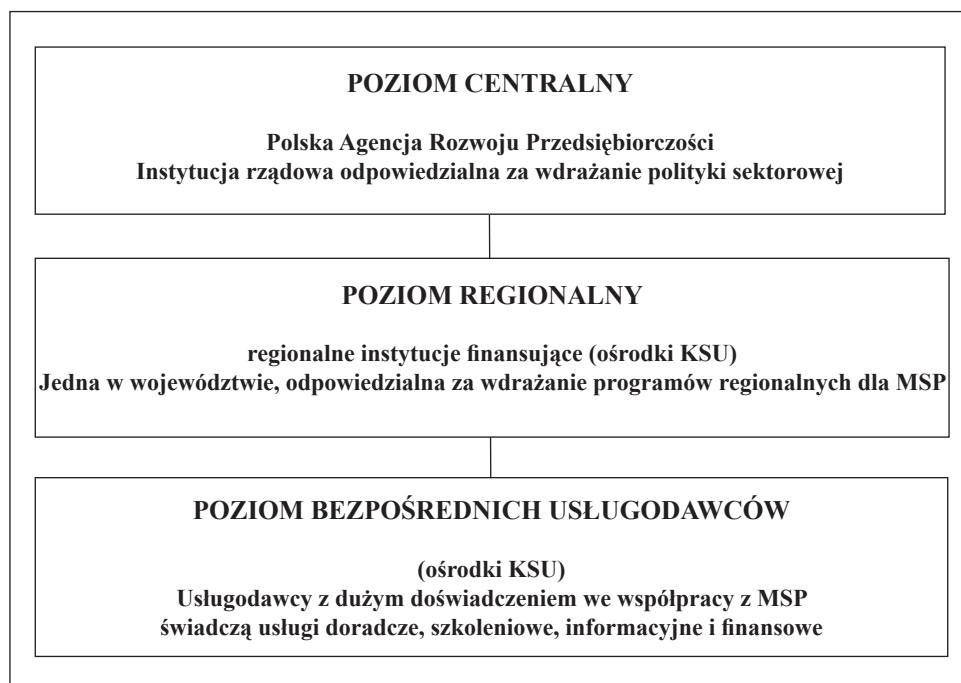
- inspekcje - podjęte działania takie, jak mierzenie, badanie i testowanie w celu ustalenia czy osiągnięte wyniki są zgodne z wymogami,
- wykresy kontrolne - graficzne ilustracje wyników w danym przedziale określonego procesu,
- wykresy Pareto - histogramy uporządkowanych częstotliwości występowania pokazujące jak wiele czynników zostało wytworzonych w rozbiciu na rodzaje zidentyfikowanej przyczyny; uporządkowany wg hierarchii ważności wykres Pareto jest stosowany w celu poprawnego wykonywania korekt.

Systemy wsparcia działań innowacyjnych w MSP

System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości oraz innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw jest strukturą zaangażowaną we wdrażanie programów

służących wzmocnieniu tego sektora, obejmującą sieci i struktury organizacyjne oraz instytucjonalne, a także instrumenty wsparcia skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw [Forin A., Szwoch A., Wieruszewska A., 2007, s. 7]. System ten opiera się na współpracy partnerów na trzech poziomach działania.

Rysunek 4. Krajowy system wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 76

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) stanowiąca centralny szczebel systemu jest agencją rządową utworzoną w 2001 r. w wyniku przekształcenia Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Celem działania PARP jest realizowanie programów rozwoju gospodarki, głównie w zakresie wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, rozwoju eksportu, rozwoju regionalnego, wykorzystywania nowych technik i technologii, tworzenia nowych miejsc pracy, przeciwdziałania bezrobociu oraz rozwoju zasobów ludzkich [Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., 2007, ss. 73-74]. Agencja jest głównym wykonawcą polityki sektorowej skierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw oraz zarządza funduszami pochodzącymi z budżetu państwa

i Unii Europejskiej przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości. Obecnie PARP dysponuje funduszami przeznaczonymi w okresie programowania 2007-2013 na unowocześnianie technologii stosowanych w przedsiębiorstwach, wspieranie tworzenia związków kooperacyjnych oraz klastrów małych i średnich firm, inicjowanie działalności innowacyjnej, stymulowanie działalności badawczo-rozwojowej i rozwój przedsiębiorstw. Oferowane przez Agencję dotacje udzielane przedsiębiorstwom na sfinansowanie określonych działań i usługi doradczo-informacyjne stanowią pomoc bezpośrednią.

Regionalne Instytucje Finansujące (RIF) funkcjonujące na poziomie regionalnym systemu wsparcia zarządzają realizacją programów regionalnych skierowanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw współpracując z PARP przy realizacji programów krajowych [Forin A., Szwoch A., Wieruszewska A., 2007, s. 8]. Wśród podstawowych zadań RIF należy wymienić:

- zarządzanie regionalnymi programami rozwoju przedsiębiorczości,
- administrowanie w imieniu PARP sektorowymi instrumentami wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w regionie,
- świadczenie bezpłatnych usług informacyjnych dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Punktu Konsultacyjnego,
- nadzorowanie i koordynowanie sieci Punktów Konsultacyjnych na poziomie województwa i monitorowanie ich działalności.

Poziom bezpośrednich usługodawców stanowią natomiast instytucje i organizacje posiadające duże doświadczenie we współpracy z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Specjalizują się one w świadczeniu różnego rodzaju usług, głównie doradczych (w tym proinnowacyjnych), szkoleniowych, informacyjnych i finansowych. Na tym poziomie wyróżnia się dwie grupy usługodawców [Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., 2007, s. 77]:

- wyspecjalizowane podmioty sektora prywatnego (instytucje doradcze i szkoleniowe, konsultanci i eksperci), akredytowane przez PARP w celu wdrażania poszczególnych instrumentów wspierania małych i średnich przedsiębiorstw przewidzianych w programach unijnych,
- wyspecjalizowane, pozarządowe organizacje prowadzące działalność nienastawioną na zysk, współpracujące ze sobą w ramach sieci, zarejestrowane w Krajowym Systemie Usług (KSU) dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W ramach Krajowego Systemu Usług funkcjonuje Krajowa Sieć Innowacji (KSI) skupiająca ośrodki specjalizujące się w świadczeniu usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym. Usługi te służą rozwojowi przedsiębiorstwa poprzez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi i dotyczą w szczególności ceny potrzeb technologicznych, promocji technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych oraz wdrażania nowych technologii i innych działań, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii.

Zakończenie

Najbardziej strategiczną i długofalową inwestycją w zarządzanie wiedzą jest inwestycja w proces, który zbuduje w firmie trwałą zdolność do kreowania i wdrażania innowacji, bowiem bez innowacji trudno jest budować przewagę konkurencyjną.

Priorytetem na dziś i na najbliższą przyszłość w firmach są wydatki innowacyjne, a także bardziej strategiczne podejście do decyzji inwestycyjnych. Konieczne jest jednak podjęcie przez administrację państwową działań, które pomogą firmom w zwiększaniu innowacyjności, a co za tym idzie konkurencyjności. Obecnie priorytet winno stanowić umożliwienie przemysłowi efektywnego wykorzystania funduszy unijnych (przede wszystkim strukturalnych) oraz offsetowych na projekty innowacyjne, a także zwiększenie funduszy publicznych na działalność innowacyjną, zwłaszcza badawczo-rozwojową.

Jednocześnie konieczne jest natychmiastowe przeprowadzenie restrukturyzacji krajowego sektora B + R połączonej ze zmianą zasad finansowania działalności innowacyjnej ze środków publicznych. Chodzi o przejście z finansowania podmiotowego na projektowe oraz większe wsparcie środkami publicznymi przedsięwzięć innowacyjnych podejmowanych przez przemysł. Podjęcie tych działań wydaje się niezbędne w celu zwiększenia aktywności innowacyjnej krajowych firm.

W Polsce głównym problemem pobierania innowacyjności jest jej finansowanie. Średnie czy małe przedsiębiorstwa, a zwłaszcza indywidualni twórcy zainteresowani wdrożeniem innowacji czasem nie są w stanie opracować projektów nadających się do wystąpienia o uzyskanie kredytów. Wprowadzone systemy umożliwiające uzyskanie częściowego finansowania, jak też udzielania gwarancji wspierających kredyt są znacznym postępem na drodze wspomagania innowacyjności, ale nie są wystarczające. Wszelkie działania mające na celu podwyższenie świadomości oraz umiejętności w zakresie zarządzania projektami innowacyjnymi można uważać za celowe i pożądane. Konieczne jest również stwarzanie systemowych mechanizmów zainteresowania gospodarki innowacjami.

Polityka innowacyjna jest zawsze wypadkową polityki naukowo-technicznej i polityki przemysłowej. Musi to być dla każdego świadomość odgrywania roli zasadniczej w postępie gospodarczym. Centralnym elementem tej gospodarki opartej na wiedzy są innowacje. Innowacyjność nie może być tylko pojęciem, ale programem działania we wszystkich sferach polskiej gospodarki. Innowacja nie jest celem sama w sobie. Jest narzędziem (instrumentem) podporządkowanym celom wyższym - rozwojowi społeczeństw lub ludzkości albo rozwojowi rynku. Innowacje są kluczem do rozwoju gospodarczego nie tylko naszego państwa, ale i we współczesnym świecie nieuniknionej globalizacji - bez innowacyjności nie ma postępu i rozwoju, a więc nie ma przyszłości.

- Mertl J., *Zarządzanie projektami innowacyjnymi w krajowych małych i średnich przedsiębiorstwach*, Fundacja Inkubator, Łódź 2003, materiały wykładowe (maszynopis)
- *Przedsiębiorco! Skorzystaj!*, praca zbiorowa pod red. Forin A., Szwoch A., Wieruszewskiej A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

Streszczenie

W artykule omówiono podstawowe czynniki innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem:

- czynników kształtujących innowacyjność MSP,
- istoty zdolności innowacyjnej,
- pojęcia i określenia projektu innowacyjnego w MSP,
- systemów wsparcia działań innowacyjnych MSP.

W zakończeniu przedstawiono ogólne podsumowanie aktualnej sytuacji w dziedzinie innowacyjności MSP w kraju.

Summary

The article presents the basic factors determining innovativeness in small and medium businesses with particular consideration of:

- factors shaping innovativeness of SMB,
- the crux of innovative ability,
- the terms and determination of the innovative project in SMB,
- the support systems of innovative operations SMB.

In conclusion, the general summary of current situation in the field of innovativeness in SMB in the country has been presented.

Bibliografia

1. Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T., *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
2. Sosnowska A., Poznańska K., Łobejko S., Brdulak J., Chinowska K., *Systemy wspierania innowacji i transferu technologii w krajach UE i w Polsce. Poradnik przedsiębiorcy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.

Tomasz Hoffmann
SWSPiZ w Łodzi

PROGRAM OPERACYJNY „INNOWACYJNA GOSPODARKA” JAKO EFEKTYWNY STYMULATOR NOWOCZESNYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Polska stała się aktywnym beneficjentem środków strukturalnych Unii Europejskiej w dniu uzyskania członkostwa w tej organizacji. Przeznaczono poważne środki dla przedsiębiorstw; w szczególności na innowacyjne rozwiązania implementowane w małych i średnich firmach. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie możliwości, jakie stwarzają fundusze unijne w latach 2007–2013 w kwestii finansowania nowoczesnych inwestycji w przedsiębiorstwach. Aby zrealizować założony cel badawczy, dokonano analizy wybranych priorytetów programu operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”, który jest sztandarowym instrumentem finansowania nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach, które aspirują do miana firm o znaczeniu i marce światowej.

Perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2007–2013

Realizowana polityka spójności społeczno-ekonomicznej, przyjęta w bieżącej perspektywie finansowej Unii Europejskiej, znalazła swoje odbicie w nowych celach przyjętych przez Komisję Europejską. Są to:

- cel 1 – zbieżność i wsparcie dla rozwoju i tworzenia nowych miejsc pracy w najmniej rozwiniętych regionach i krajach członkowskich (tzw. konwergencja¹),
- cel 2 – regionalna konkurencyjność i zatrudnienie,
- cel 3 – europejska współpraca terytorialna².

Konstruując nowy budżet dla polityki spójności, Komisja Europejska uznała, że 78,54% łącznych środków z funduszy strukturalnych będzie przeznaczonych

¹ Są to regiony, których PKB na jednego mieszkańca nie przekracza 75% średniej dla Unii Europejskiej

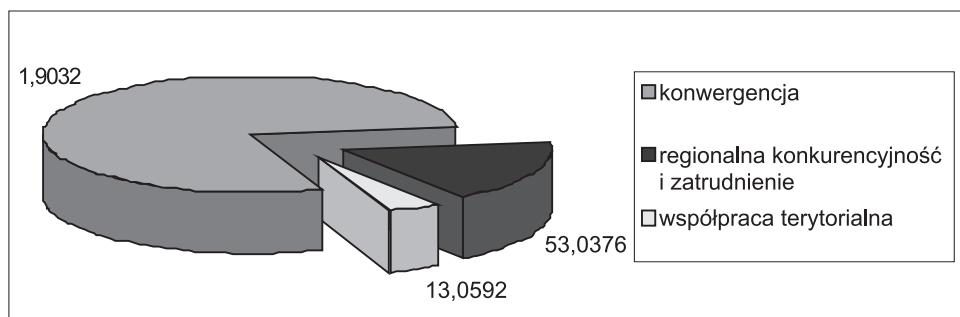
² Zob. M. Jankowska, A. Sokół, A. Wicher, *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, Warszawa 2008, s. 13–14.

na realizację celu „konwergencja”, 17,22% na cel „regionalna konkurencyjność i zatrudnienie” oraz 4,04% na „współpracę terytorialną”. Przy ustalonym budżecie na politykę spójności – 308 mld euro, rozkład pomocy regionalnej dla państw całej Unii Europejskiej pomiędzy trzy nowe cele kształtuje się następująco:

- cel 1 – konwergencja: 241,9032 mld euro,
- cel 2 – regionalna konkurencyjność i zatrudnienie: 53,0376 mld euro,
- cel 3 – współpraca terytorialna: 13,0592 mld euro³.

W ujęciu graficznym rozkład środków pomiędzy nowe cele polityki spójności prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Rozkład środków pomiędzy cele polityki spójności w latach 2007–2013 (dane w mld euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Parce, *Propozycje Komisji Europejskiej dotyczące reformy polityki spójności na lata 2007–2013*, w: *Wdrażanie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w Polsce. Rezultaty Niemiecko-Francuskiego projektu doradczego w Ministerstwie Gospodarki i Pracy*, marzec 2005, s. 45–48

Przygotowanie krajów Unii Europejskiej do wdrażania zasad nowej polityki spójności wymagało stworzenia nowych instrumentów prawnych i instytucjonalnych tak po stronie WE, jak i krajowej. Jednym z najważniejszych dokumentów w polityce regionalnej na latach 2007–2013 stały się Strategiczne Wytyczne Wspólnoty⁴.

Zgodnie z założeniami SWW programy finansowane ze środków europejskich powinny się koncentrować przede wszystkim na:

- zwiększaniu atrakcyjności państw członkowskich, regionów i miast poprzez poprawę dostępności, zapewnienie odpowiedniej jakości i poziomu usług oraz zachowanie stanu środowiska,

³ Zob. A. Ryszkiewicz, *Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce. Pierwsze doświadczenie*, w: *Gospodarka Polski w Unii Europejskiej w latach 2004–2006. Wybrane zagadnienia*, red. H. Bąk, G. Wojkowska-Łodej, Warszawa 2007, s. 184.

⁴ Zob. M. Jankowska, A. Sokół, A. Wicher, *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, op. cit., s. 14.

- wspieraniu innowacyjności, przedsiębiorczości oraz rozwoju gospodarki opartej na wiedzy poprzez wykorzystywanie w dziedzinie badań i innowacji, w tym nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych,
- tworzeniu lepszych miejsc pracy oraz większej ich liczby poprzez zainteresowanie większej ilości osób zdobyciem zatrudnienia oraz działalnością gospodarczą, zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw oraz zwiększenie inwestycji w kapitał ludzki⁵.

W Polsce przygotowania do podstaw wdrażania polityki spójności na lata 2007–2013 zostały rozpoczęte już w 2003 roku i dotyczyły wprowadzania projektu Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013 (NPR 2007–2013). Został on zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 27 kwietnia 2004 roku⁶. Podstawą przygotowania tego dokumentu były zaktualizowane prognozy finansowe, a także strategie sektorowe i horyzontalne. Prace nad NPR 2007–2013 zostały zakończone w 2005 roku, a 6 września 2005 roku rząd zaakceptował projekt Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013. Wraz z nim przygotowano pakiet dokumentów, w tym między innymi:

- projekt Krajowej strategii zatrudnienia na lata 2007–2013,
- projekt Strategii rozwoju rybołówstwa na lata 2007–2013,
- projekt Koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju,
- projekt Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego⁷.

W dniu 31 stycznia 2006 roku Rada Ministrów zaakceptowała założenia do opracowania Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015 (SRK), który jest nadrzędnym, wieloletnim dokumentem strategicznym rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Strategia Rozwoju Kraju stanowi bazę odniesienia dla innych strategii i programów rządowych, a także jest podstawową przesłanką dla Narodowej strategii spójności (NSS)⁸.

Narodowa strategia spójności zawiera opis, uzasadnienie oraz cele priorytetów wdrażanych w nowym okresie programowania. Pierwszy projekt NSS został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 września 2005 roku. NSS została poddana weryfikacji i zmieniona. W konsekwencji można stwierdzić, iż celami strategicznymi NSS są:

⁵ Zob. M. Jankowska, A. Sokół, A. Wicher, *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, op. cit., s. 14–15; J. W. Tkaczyński, R. Willa, M. Świstak, *Fundusze Unii Europejskiej. Cele – Działania – Środki*, Kraków 2008, s. 435; R. Poździk, *Fundusze unijne. Zasady finansowania projektów ze środków unijnych w Polsce w latach 2007–2013*, Lublin 2008, s. 28–29.

⁶ Zob. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Komunikat po Radzie Ministrów z 27 kwietnia 2004 roku.

⁷ Zob. A. Ryszkiewicz, *Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce*, op. cit., s. 190.

⁸ Zob. A. Ryszkiewicz, *Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce*, op. cit., s. 191.

- tworzenie warunków dla utrzymania trwałego i wysokiego tempa wzrostu gospodarczego,
- wzrost zatrudnienia poprzez rozwój kapitału ludzkiego oraz społecznego,
- podniesienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora usług,
- budowa i modernizacja infrastruktury technicznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski i jej regionów,
- wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej,
- rozwój obszarów wiejskich⁹.

Dokument stanowi zatem punkt odniesienia dla przygotowywanych programów operacyjnych. Przedstawia alokację środków finansowych na poszczególne programy oraz ramy systemu realizacji¹⁰. NSS wdrażana jest przy pomocy Programów Operacyjnych (PO) zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz przy pomocy Regionalnych Programów Operacyjnych zarządzanych przez samorządy poszczególnych województw¹¹. Na lata 2007–2013 przyjęto wdrażanie sześciu programów operacyjnych i 16 regionalnych programów operacyjnych. Są to:

- PO Rozwój Polski Wschodniej,
- PO Europejskiej Współpracy Terytorialnej,
- PO Infrastruktura i środowisko,
- PO Innowacyjna Gospodarka¹²,
- PO Kapitał Ludzki¹³,
- PO Pomoc Techniczna,
- 16 Regionalnych Programów Operacyjnych¹⁴.

⁹ Zob. *ibidem*.

¹⁰ Zob. M. Jankowska, A. Sokół, A. Wicher, *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, *op. cit.*, s. 20; R. Poźdżik, *Fundusze unijne*, *op. cit.*, s. 71–79.

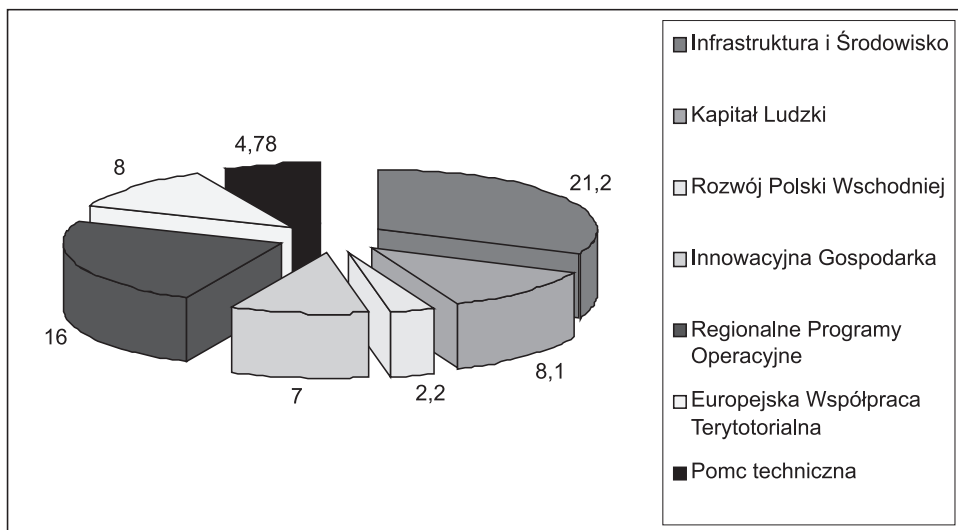
¹¹ Por. T. A. Grzeszczyk, *Ocena projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Warszawa 2006, s. 40.

¹² Początkowo tytuł Programu Operacyjnego brzmiał Konkurencyjna Gospodarka. W wyniku konsultacji jego nazwa została zmieniona

¹³ Zob. *Dokumenty na nowy okres programowania 2007–2013*, „Biuletyn informacyjny MRR”, nr 5, s. 21.

¹⁴ Zob. *ibidem*, s. 22.

Wykres 2. Podział środków na poszczególne programy operacyjne (dane w mld euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kuźmich, K. Niklewicz, *Wielki skok na pieniądze z Brukseli*, „Gazeta Wyborcza” z 30 czerwca 2006 r., s. 34

Oprócz wspomnianych programów operacyjnych założono, że Narodowa strategia spójności będzie implementowana za pomocą Programu rozwoju obszarów wiejskich 2007–2013. Za jego współfinansowanie odpowiadać będzie Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, dysponujący kwotą 11,8 mld euro. Z kolei rozwój sektora rybackiego będzie współfinansowany przez Europejski Fundusz Rybołówstwa, o alokacji 660, 7 mln euro¹⁵.

Program operacyjny Innowacyjna Gospodarka a nowoczesne inwestycje

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka w okresie programowania 2007–2013 jest najciekawszym instrumentem wspierania inwestycji, skierowanym do przedsiębiorstw. Jednym z priorytetów, który jest zdaniem autora bardzo istotny z punktu widzenia innowacyjności i koncentruje się wokół społeczeństwa informacyjnego, jest priorytet VIII – „Społeczeństwo informacyjne –

¹⁵ Dodać trzeba, że Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejski Fundusz Rybołówstwa nie są w perspektywie finansowej 2007–2013 funduszami strukturalnymi. Por. J. Babiak, *Polityka strukturalna jako czynnik wyrównywania dysproporcji rozwojowych krajów Unii Europejskiej*, w: *Fundusze Unii Europejskiej, doświadczenia i perspektywy*, red. J. Babiak, Warszawa 2006, s. 27–28.

zwiększenie innowacyjności dla gospodarki”. Priorytet ten składa się z czterech działań:

- Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej,
- Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B,
- Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu – *einclusion*,
- Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”¹⁶.

Na cały priorytet VIII przeznaczono łącznie 5 010,71 mln złotych. Celem głównym priorytetu jest przede wszystkim stymulowanie rozwoju gospodarki elektronicznej, wspieranie nowych i innowacyjnych e-usług, a także pionierskich rozwiązań przeznaczonych do prowadzenia elektronicznego biznesu. Zamiarem priorytetu jest także zmniejszenie technologicznych, ekonomicznych, a zarazem mentalnych barier wykorzystywania usług świadczonych drogą elektroniczną w społeczeństwie polskim. Wydaje się, że tak ustanowiony cel ogólny przedmiotowego priorytetu ma na celu zwiększenie konkurencyjności krajowej gospodarki. Prowadzenie działalności gospodarczej w coraz większym zakresie zależy od umiejętnego stosowania technologii elektronicznych i cyfrowych.

Usługi świadczone w tej formie to przede wszystkim usługi, z których klient może korzystać w dowolnym miejscu i czasie. Zaczynają one powoli wypierać usługi tradycyjne. Warto zwrócić uwagę na fakt, że procesy integracji i globalizacji wymuszają tworzenie nowych kanałów komunikacyjnych między klientem a usługodawcą. Można nawet przyjąć tezę, że technologie informacyjne, służące komunikacji między przedsiębiorcami, usprawniają ich działalność, relatywnie zmniejszają koszty, a także pozwalają znacznie zwiększać krąg odbiorców. Wydaje się więc, że odpowiednia reakcja ustawodawcy na to zjawisko doprowadziła do powstania priorytetu VIII PO IG.

Przyjmuje się, że w ramach priorytetu VIII wspierane będą projekty polegające na tworzeniu usług elektronicznych, tworzeniu elektronicznej komunikacji między przedsiębiorstwami, a także przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu¹⁷.

Działanie 8.1 – Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej koncentruje się na stymulowaniu usług świadczonych drogą elektroniczną (e-usługi) poprzez udzielenie wsparcia mikro- i małym przedsiębiorstwom, które prowadzą działalność gospodarczą przez okres nie dłuższy niż jeden rok. Ponadto przedsiębiorstwa te muszą mieć siedzibę na terytorium RP, złożyć wnioski o udzielenie wsparcia przed rozpoczęciem inwestycji (projektu) oraz zobowiązać się do utrzymania trwałości projektu przez 3-letni okres. Można zatem powiedzieć, że wspierane będą przedsiębiorstwa w początkowej fazie rozwoju, które bez wsparcia kapitałowego mają trudności w funkcjonowaniu na rynku. Przedsiębiorstwa te mogą otrzymać wsparcie finansowe na projekty polegające

¹⁶ Zob. R. Poździk, *Fundusze unijne, op. cit.*, s. 109.

¹⁷ Zob. *ibidem*, s. 133.

na świadczeniu e-usług; ponadto projekt może także koncentrować się na wytworzeniu produktów cyfrowych, które są niejako konieczne do świadczenia e-usług.

Przedsiębiorca, aplikując o środki w ramach działania 8.1, może dokonać zakupu informatycznych, technicznych oraz doradczych usług prowadzących do wytworzenia produktów cyfrowych; sfinansować wynagrodzenie brutto wraz z pozapłacowymi kosztami pracy osób zaangażowanych bezpośrednio w realizację projektu; zakupić analizy przygotowawcze, usługi księgowe, prawne, translacyjne, usługi transportowe, telekomunikacyjne, komunalne oraz pocztowe; materiały biurowe oraz eksploatacyjne. W ramach przedmiotowego działania istnieje możliwość sfinansowania najmu pomieszczeń, promocji wdrożonych rozwiązań, nabycia wartości niematerialnych i prawnych, zakupu nowych środków trwałych z wyjątkiem nieruchomości oraz używanych środków trwałych z wyłączeniem nieruchomości. Przedsiębiorca może także 10% całkowitych środków przeznaczyć na specjalistyczne szkolenia, związane z uruchomieniem i obsługą e-usług dla osób zaangażowanych w realizację projektu. Wartość wsparcia w tym działaniu nie może być niższa niż 20 tys. złotych oraz wyższa niż 1 mln złotych¹⁸.

Kolejnym działaniem w ramach VIII osi priorytetowej jest działanie 8.2 – Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B. Jego celem jest stymulowanie tworzenia wspólnych przedsięwzięć biznesowych prowadzonych w formach elektronicznych. Szczególnie istotne jest stymulowanie współpracy z partnerami biznesowymi wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorców, którym stwarza to szansę udziału w rynkach o zasięgu ponadregionalnym, jednocześnie zmniejszając dość skutecznie koszty produkcji i dystrybucji. O wsparcie w ramach tego działania może ubiegać się przedsiębiorca, który prowadzi działalność gospodarczą i ma siedzibę w Polsce, dokonuje nowej inwestycji, zawarł umowę z co najmniej dwoma innymi przedsiębiorcami, planuje rozpoczęcie lub rozwój współpracy w oparciu o rozwiązania elektroniczne, uzyskał potwierdzenie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, że projekt kwalifikuje się do wsparcia, a także zobowiązał się do utrzymania trwałości danej inwestycji w województwie, w którym ją realizuje. Przedsiębiorca, aplikując w ramach działania 8.2 POIG, może liczyć na sfinansowanie zakupu wartości niematerialnych i prawnych w formie patentów, licencji, *know-how*, nieopatentowanej wiedzy technicznej, oprogramowania niezbędnego do wdrożenia elektronicznego biznesu typu B2B, zakupu nowych środków trwałych, używanych środków trwałych z pewnymi ograniczeniami związanymi z ich ceną oraz pochodzeniem, rat spłat wartości początkowej wartości niematerialnych i prawnych, zakupu analiz przygotowawczych oraz usług doradczych o charakterze

¹⁸ Zob. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka*, dokument opracowany na podstawie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka zatwierdzonego decyzją Komisji Europejskiej z dnia 1 X 2007 roku oraz uchwałą Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 roku, Warszawa 29 stycznia 2009, s. 123.

informatycznym, technicznym, wdrożeniowym, prawnym, eksperckim; promocji wdrożonych rozwiązań, wynagrodzeń brutto wraz z pozapłacowymi kosztami pracy dla osób zaangażowanych w realizację projektu oraz zakup szkoleń specjalistycznych niezbędnych do wdrożenia rozwiązania elektronicznego biznesu B2B dla osób zaangażowanych w realizację projektu¹⁹.

Następnym działaniem wspieranym w ramach priorytetu VIII jest działanie 8.3 – Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu – *enclussion*. Celem działania jest zapewnienie dostępu do Internetu osobom zagrożonym wykluczeniem cyfrowym z powodu trudnej sytuacji ekonomicznej czy materialnej. Przyjmuje się, że penetracja i cyfryzacja w Polsce usług internetowych jest na bardzo niskim poziomie, stąd ustawodawca założył, iż jednym z działań w ramach POIG będzie wsparcie projektów, które wyeliminują efekt wykluczenia cyfrowego. W perspektywie długoterminowej realizacja działania przyczyni się do rozwoju regionalnego poszczególnych województw w kwestii uczestnictwa w aktywnym elektronicznym życiu gospodarczym. Działanie zatem skupia się w pewnej mierze na sfinansowaniu dostępu do Internetu osobom o niskich dochodach. Zakłada przekazywanie dotacji jednostkom samorządu terytorialnego lub konsorcjom JST albo organizacjom pozarządowym, które z kolei będą udzielać wsparcia poszczególnym gospodarstwom na swoim terenie w kwestii dostępu do usług internetowych.

Jednostki samorządu terytorialnego, ich konsorcja oraz organizacje pozarządowe mogą liczyć na sfinansowanie kosztów dostępu do Internetu przez okres trzech lat – kosztów dostarczenia, instalacji oraz serwisowania sprzętu komputerowego lub niezbędnego oprogramowania w poszczególnych gospodarstwach domowych objętych projektem; ponadto sfinansowanie zakupu usług przeprowadzenia szkoleń dla użytkowników końcowych projektu z zakresu obsługi komputera, korzystania z Internetu oraz nabycia innych umiejętności niezbędnych dla świadczenia pracy lub edukacji przez Internet, a także dofinansowania kosztów operacyjnych, szkolenia pracowników JST lub organizacji pozarządowych uczestniczących w konsorcjum z JST oraz dofinansowania promocji projektu na obszarze objętym jego wsparciem. Minimalna i maksymalna wielkość projektu w tym działaniu nie została wyznaczona, a organizacją zajmującą się przyjmowaniem projektów jest Władza Wdrażająca Projektów Europejskich.

Ostatnim działaniem w ramach priorytetu VIII jest działanie 8.4. – Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”. Jego celem jest stworzenie możliwości bezpośredniego dostarczania usługi szerokopasmowego dostępu do Internetu na etapie tzw. „ostatniej mili” dla bezpośredniego użytkownika poprzez wsparcie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które zamierzają dostarczać tę

¹⁹ Są to wydatki na kadre szkoleniową, podróże kadry i osób szkolonych, wydatki bieżące; amortyzacja i narzędzia do realizacji szkoleń, a także doradztwo w zakresie, jaki obejmuje szkolenie.

usługę na obszarach, na których prowadzenie tego typu działalności jest finansowo nieopłacalne. Beneficjentami przedmiotowego działania są przedsiębiorcy oraz organizacje pozarządowe. Przyjmuje się, że działanie to ma wzmocnić innowacyjność polskiej gospodarki poprzez zwiększenie ilości firm, które będą udzielać dostępu do Internetu, a także polepszenie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej za pomocą Internetu przedsiębiorcom zlokalizowanym na całym terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Działanie zostało uruchomione w tych województwach, dla których Instytucja Pośrednicząca otrzymała zaktualizowane wyniki inwentaryzacji zasobów sieci szerokopasmowego dostępu do Internetu oraz które posiadają znane – co do zasady – miejsca lokalizacji węzłów dystrybucyjnych, budowanych w ramach regionalnych sieci szerokopasmowych. Beneficjent w ramach działania 8.4. może sfinansować przede wszystkim wydatki poniesione na zakup wartości niematerialnych i prawnych w formie patentów, licencji i *know-how*, zakup lub koszt wytworzenia nowych środków trwałych, zakup używanych środków trwałych, zakup prawa własności lub wieczystego użytkowania gruntów do wysokości 10% całkowitych kosztów kwalifikowanych projektu, nabycie robót i materiałów budowlanych, a także utworzenie i utrzymanie przez dwa lata miejsc pracy dla nowo zatrudnionych pracowników w związku z realizacją projektu oraz koszt szkoleń specjalistycznych bezpośrednio związanych z realizacją projektu do wysokości nieprzekraczającej 10% wartości wydatków kwalifikowanych.

Jak można zauważyć, priorytet VIII koncentruje się wokół realizacji inwestycji, które wpisują się w kryteria i w same programy Unii Europejskiej dotyczące społeczeństwa informacyjnego. Dla takich krajów jak Polska (a więc po przemianach ustrojowych i politycznych) inwestycje w nowoczesne technologie, w szczególności w gospodarkę elektroniczną, niwelowanie wykluczenia cyfrowego czy rozwijanie e-usług są priorytetowymi zadaniami na najbliższe lata.

Również badania i rozwój nowoczesnych technologii są narzędziem innowacyjnym, wprowadzanym przez poszczególne przedsiębiorstwa. Tematyka ta nie jest obca także funduszom unijnym. Oś I to kompleksowy priorytet programu Innowacyjna Gospodarka. Z jednej strony daje on możliwość wsparcia prężnych i nowoczesnych przedsiębiorstw, z drugiej wspiera działania koncentrujące się wokół badań naukowych i prac rozwojowych służących budowie gospodarki opartej na wiedzy.

Można stwierdzić, że PO IG jest niebywałą szansą dla krajowej myśli naukowej na rozwój i pobudzenie swojej niedysiejszej silnej pozycji na świecie. W ramach programu Innowacyjna Gospodarka polskie jednostki naukowe mogą uzyskać dofinansowanie na realizację kluczowych dla gospodarki badań. Jednym z celów PO IG jest wzrost udziału nakładów ogółem na badania i rozwój do poziomu 1,5%. Program ten nie jest jednak drogowskazem realizacji określonych

działań, stanowi przede wszystkim główne, żeby nie powiedzieć: jedyne, źródło ich finansowania.

W ramach priorytetu pierwszego PO IG finansowane jest prognozowanie kierunków badań mających szansę wywrzeć największy wpływ na tempo rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz wspieranie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych, służących gospodarce opartej na wiedzy, oraz działań mających na celu odmłodzenie zasobów ludzkich sektora poprzez włączenie studentów i doktorantów do realizacji projektów badawczych znajdujących zastosowanie w gospodarce. Priorytet I wspiera także projekty rozwojowe o charakterze aplikacyjnym, ukierunkowane na bezpośrednie zastosowanie prac badawczo-rozwojowych, poprzez finansowanie projektów obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne oraz organizacyjne, realizowane przez przedsiębiorców. W celu komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych projekty realizowane w ramach priorytetu I zawierają komponent promujący zarówno dany projekt, jak i jego wyniki.

W ramach pierwszej osi priorytetowej występują aż cztery działania podzielone na poddziałania:

- działanie 1.1. – Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy, (poddziałanie 1.1.1 – Projekty badawcze z wykorzystaniem metody *foresight*, poddziałanie 1.1.2. – Strategiczne programy badań naukowych i prac rozwojowych, poddziałanie 1.1.3 – Projekty systemowe),
- działanie 1.2 – Wzmocnienie potencjału kadrowego nauki,
- działanie 1.3 – Wsparcie projektów B+R na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe (poddziałanie 1.3.1. – Projekty rozwojowe, 1.3.2 – Wsparcie ochrony własności przemysłowej tworzonej w jednostkach naukowych w wyniku prac B+R),
- działanie 1.4 – Wsparcie projektów celowych.

Celem działania 1.1 PO IG jest ukierunkowanie badań naukowych na dziedziny i zarazem dyscypliny naukowe, które mogą mieć wpływ na szybki i prężny rozwój gospodarczy. W działaniu tym możliwe jest wsparcie projektów indywidualnych, istotnych dla gospodarki opartej na wiedzy, których wdrożenie przyczyni się do osiągnięcia celów zawartych w PO IG. Jak już wspomniano, działanie 1.1 dzieli się na trzy poddziałania.

W ramach poddziałania 1.1.1 „Projekty badawcze z wykorzystaniem metody *foresight*” o wsparcie mogą się ubiegać jednostki naukowe występujące samodzielnie lub jako członkowie konsorcjów naukowych i naukowo-przemysłowych. Możliwe jest także przygotowanie strategii dla działających w Polsce platform technologicznych.

Jednostki naukowe, konsorcja i wyższe uczelnie, szukając środków na planowane badania, powinny skorzystać z możliwości, jakie daje kolejne poddziałanie 1.1.2. – „Strategiczne programy badań naukowych i prac rozwojowych”. W jego

ramach będą one mogły realizować projekty badawcze, będące elementem strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych w trzech obszarach tematycznych: nowe materiały i technologie, biotechnologia i bioinżynieria oraz technologie informacyjne i telekomunikacyjne.

W ramach poddziałania 1.1.3. „Projekty systemowe” realizowane są wyłącznie projekty systemowe Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Celem działania 1.2 „Wzmocnienie potencjału kadrowego nauki” jest zachęcenie młodych ludzi do podjęcia i kontynuowania kariery naukowej. W ramach niniejszego działania wspierane są projekty mające znaczenie do rozwoju gospodarczego kraju, związane z przygotowaniem prac magisterskich czy doktorskich, a także z początkowym etapem tworzenia lub uruchamiania nowych technologii, urzędów czy usług oraz finansowanie badań naukowych z udziałem studentów, doktorantów i uczestników staży podoktorskich. Działanie 1.2 daje możliwość uczestnictwa w projektach badawczych uczonych z zagranicy, którzy mają przynieść dobre praktyki do Polski, a także polepszać współpracę nauki z gospodarką²⁰.

Celem działania 1.3 PO IG „Wsparcie projektów badawczo-rozwojowych na rzecz przedsiębiorców realizowanych przez jednostki naukowe” jest zdobywanie oraz zwiększanie wykorzystania nowych rozwiązań niezbędnych dla rozwoju gospodarki i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz rozwój polskiego społeczeństwa. Przyjęto, że projekty współfinansowane w ramach tego działania będą miały charakter aplikacyjny i zostaną ukierunkowane na bezpośrednie zastosowanie w praktyce na potrzeby poszczególnych gałęzi gospodarki. Finansowanie takich projektów powinno umożliwić przedsiębiorcom szybszą realizację projektów celowych. Działanie 1.3 dzieli się na dwa poddziałania: 1.3.1 – Projekty rozwojowe oraz 1.3.2 – Wsparcie ochrony własności przemysłowej tworzonej w jednostkach naukowych w wyniku prac B+R.

Ostatnim działaniem w ramach priorytetu I PO IG jest działanie 1.4 – „Wsparcie projektów celowych”. Jego celem jest podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw dzięki wykorzystaniu prac badawczo-rozwojowych będących wynikiem projektu realizowanego w ramach przedmiotowego działania. Działanie to ma pobudzić polskich przedsiębiorców do inwestowania w innowacje, szczególnie w aspekcie prowadzenia prac B+R. Tworzy ono integralną całość z działaniem 4.1 PO IG. Przyjęto, że za pomocą działania 1.4 przedsiębiorca będzie mógł sfinansować część badawczą projektu celowego, natomiast w ramach działania 4.1 – część wdrożeniową. Działanie 1.4 umożliwi finansowanie projektów obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne lub organizacyjne prowadzone przez przedsiębiorców samodzielnie lub na zlecenie jednostek badawczo-rozwojowych.

²⁰ Zob. *ibidem*, s. 16–25.

Innowacyjni przedsiębiorcy to firmy z potencjałem, dobrze zarządzane i zorientowane na rynku, które zdają sobie sprawę z konieczności wprowadzania do obrotu coraz to nowych rozwiązań technicznych w celu technologicznego wyprzedzenia konkurencji i wykorzystania efektu pierwszeństwa w danej dziedzinie. W praktyce to te przedsiębiorstwa najlepiej wykorzystują unijne dotacje i najchętniej z nich korzystają. Potrafią tworzyć we własnych strukturach komórki odpowiedzialne za badania i opracowanie nowych wzorów użytkowych²¹.

Optymizmem napawa także fakt, że po środki chętniej sięgają jednostki badawczo-rozwojowe. To one – wyposażone, w pełni nowoczesne i przystosowane do potrzeb przedsiębiorstw – mają stać się źródłem przyspieszonego rozwoju gospodarczego kraju.

Zakończenie

Fundusze Unii Europejską stanowią niewątpliwą szansę dla małych i średnich przedsiębiorstw w kwestii wsparcia innowacyjnych projektów. Narzędziem, które szczególnie wspiera takie działania, jest program operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, którego głównym celem jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o nowoczesne przedsięwzięcia. Zaprezentowane wybrane priorytety stanowią najczęściej wykorzystywane działania PO Innowacyjna Gospodarka, po które sięgają przedsiębiorstwa.

Podkreślić należy, że polskie przedsiębiorstwa coraz aktywniej zabiegają i realizują inwestycje tworzone w oparciu o innowacje, stąd sięganie po tego typu pomoc nie stanowi już dziś jakiegoś wyjątku w rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Dzięki projektom innowacyjnym przedsiębiorstwa te będą w stanie dogonić czołówkę firm z Unii Europejskiej i wspólnie kreować rozwój gospodarczy zjednoczonej Europy.

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę finansowania małych i średnich przedsiębiorstw za pomocą funduszy Unii Europejskiej. W szczególności skoncentrowano się w nim na możliwościach, jakie stwarza program operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”. Wskazano na wybrane działania, które najpełniej wpisują się w możliwości współfinansowania inwestycji przez przedsiębiorstwa. Zaprezentowano stan wdrażania programu a także ukazano jego perspektywy w następnych latach.

²¹ Zob. *ibidem*, s. 26–30.

Summary

The article undertakes the problems of the financing of small and average enterprises by means of funds of the European Union. Particularly one concentrated in him on possibilities, which creates the operating-program „the Innovative Economy”. One evidenced chosen activities which most put on weight enroll in the possibility of the coinvestment financing by enterprises. One presented the state of the initiation of the program and also one showed his perspectives in the years to come.

Bibliografia

1. Babiak J. *Polityka strukturalna jako czynnik wyrównywania dysproporcji rozwojowych krajów Unii Europejskiej*, [w:] *Fundusze Unii Europejskiej, doświadczenia i perspektywy*, red. J. Babiak, Warszawa 2006
2. *Dokumenty na nowy okres programowania 2007–2013*, „Biuletyn informacyjny MRR”, nr 5,
3. Grzeszczyk T. A., *Ocena projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej*, Warszawa 2006
4. Jankowska M., A. Sokół, Wicher A., *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, Warszawa 2008
5. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Komunikat po Radzie Ministrów z 27 kwietnia 2004 roku.
6. Poździk R., *Fundusze unijne. Zasady finansowania projektów ze środków unijnych w Polsce w latach 2007–2013*, Lublin 2008
7. Ryszkiewicz A., *Wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce. Pierwsze doświadczenie*, [w:] *Gospodarka Polski w Unii Europejskiej w latach 2004–2006. Wybrane zagadnienia*, red. H. Bąk, G. Wojkowska-Łodej, Warszawa 2007
8. *Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka*, dokument opracowany na podstawie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka zatwierdzonego decyzją Komisji Europejskiej z dnia 1 X 2007 roku oraz uchwałą Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 roku, Warszawa 29 stycznia 2009
9. Tkaczyński J. W., Willa R., Świstak M., *Fundusze Unii Europejskiej. Cele – Działania – Środki*, Kraków 2008.

Małgorzata Kaczmarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

USPRAWNIANIE PROCESÓW KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI

1. Wprowadzenie

Projekty europejskie rozumiane jako projekty realizowane w ramach polityki i przy współdziałaniu Unii Europejskiej i finansowane lub współfinansowane ze środków wspólnotowych [Trocki M., Grucza B., 2007, s. 14] stają się obecnie trwałym elementem wspomagającym rozwój gospodarczy i społeczny w Polsce. Przedsięwzięcia te mają szczególne znaczenie. W przeciwieństwie do komercyjnych projektów realizowanych przez pojedyncze przedsiębiorstwa w realizację projektów UE zaangażowane są obszerne grona różnorodnych uczestników: projektodawcy, decydenci, wykonawcy, beneficjenci. Co istotne dla problematyki – na realizację projektów europejskich przeznaczane są środki wypracowane przez ogół obywateli Unii Europejskiej, a zatem skuteczność i efektywność tych przedsięwzięć ma niebagatelne znaczenie dla wszystkich: od bezpośrednich odbiorców do obywateli państw członkowskich i całej Wspólnoty.

W niniejszym opracowaniu tematem i punktem odniesienia są projekty finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego – instrumentu finansowego polityki regionalnej UE, wspierającego przedsięwzięcia „miękkie”, czyli akcje społeczne, cykle szkoleniowe, działania edukacyjno-badawcze, doradcze itp. [MRR, 2006, s. 8] ukierunkowane na wsparcie polityki zatrudnienia i poprawę sytuacji na rynku pracy. Jest to specyficzna grupa projektów, wymagająca innego podejścia niż to, które sprawdza się przy przedsięwzięciach „twardych” inwestycyjnych. Odmienność wynika głównie z ukierunkowania na trudną grupę docelową, jaką są osoby w trudnej sytuacji na rynku pracy oraz osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

Wiele instytucji, realizujących projekty finansowane ze środków unijnych, zgadza się ze stwierdzeniem, iż nie sztuką jest napisać projekt i uzyskać dofinansowanie, ale sztuką jest potem umiejętnie go wykonać, tak aby przyniósł korzyści zarówno społeczności, uczestnikom, jak również samym realizatorom [Zajączkowska A., 2010, s. 8]. Zdaniem autorki fundamentem każdego projektu jest komunikacja, gdyż warunkuje współpracę zaangażowanych w realizację osób, a kapitał ludzki w przedsięwzięciach „miękkich” stanowi najważniejszy zasób projektu.

Celem publikacji jest przedstawienie wybranych zagadnień (również w aspekcie praktycznym) związanych z zarządzaniem komunikacją w projektach europejskich. Podjęto próbę określenia znaczenia komunikacji dla sukcesu przedsięwzięcia, wskazania wybranych problemów występujących w omawianym obszarze oraz usystematyzowania narzędzi i metod usprawniających ten proces.

2. Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami

Literatura przedmiotu wskazuje na różne definicje pojęcia „komunikacja”. Najogólniej komunikację pojmuje się jako proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej [Griffin R.W., 1996, str. 578], a za jej cel wskazuje się informowanie, wpływanie na kogoś, współpracę i ujawnianie wzajemnych uczuć [Błaszczyk W., 2006, str. 155].

Komunikacja jest kluczowym elementem każdego projektu, szczególnie w warunkach dynamicznie zachodzących zmian. W każdej organizacji mają miejsce niezliczone procesy komunikacji [Bednarz K. [w:] Nowosielski S., 2009, str. 23] Liczba kanałów komunikacyjnych rośnie w postępie geometrycznym wraz ze wzrostem liczby osób uczestniczących w procesie. Źle funkcjonujący obieg informacji staje się często „początkiem końca” projektu. Wieloetapowość działań oraz znaczna liczba zaangażowanych w realizację instytucji i osób mających różne cele implikuje potrzebę stworzenia odpowiedniej platformy komunikacji i wypracowania zasad i norm skutecznego przepływu informacji pomiędzy uczestnikami projektu. Szczególne znaczenie ma to w przypadku realizacji projektów europejskich ze względu na funkcjonowanie sztywnych wytycznych i unormowań w zakresie postępów w realizacji, raportowania i sprawozdawczości.

Zarządzanie komunikacją obejmuje procesy służące zapewnieniu terminowego i właściwego tworzenia, gromadzenia, rozpowszechniania, przechowywania i usuwania informacji. G. Pitagorsky [2004, s. 6] twierdzi, że „efektywna komunikacja jest szczerą, jasną i na właściwym poziomie szczegółowości. Przebiega w odpowiednim czasie, uwzględnia interesy i potrzeby uczestników, angażuje właściwe osoby i gwarantuje jednolite rozumienie treści i konkluzji”. Znaczenie komunikacji ujawnia się na każdym poziomie zarządzania projektami. We wstępnej fazie dialog umożliwia osiągnięcie zgodności osób zaangażowanych w zakresie definicji i charakteru projektu. Na etapie planowania determinuje precyzyjne określenie zakresu, wpływu i efektów projektu oraz struktury prac, podziału władzy, odpowiedzialności i zaangażowania członków zespołu projektowego. Podczas realizacji i kontroli projektu spełnia niebagatelną rolę dla rzetelności i dokładności informacji pozwalających ocenić postępy prac i eliminować przeszkody. Przy zamknięciu projektu pozwala upewnić się, czy rezultaty są do przyjęcia oraz gwarantuje, że nabyta wiedza zostanie przekazana wszystkim członkom organizacji.

Zarządzanie komunikacją w projekcie obejmuje aspekty „twarde” i „miękkie”. Wymiar miękki stanowią elementy służące stworzeniu warunków sprzyjających częstym spotkaniom zespołu projektowego oraz budowaniu i zacieśnianiu więzi formalnych i nieformalnych pomiędzy jego członkami. Ma to na celu stworzenie klimatu otwartości i zaufania, braku tajemnic i chęci dzielenia się informacjami, wiedzą i doświadczeniami. Równie istotna jest konieczność wymiany opinii o problemach i zagrożeniach, aby odpowiednio wcześniej zapobiegać ryzyku niepowodzenia przedsięwzięcia. Na wymiar twarde składają się narzędzia, techniki i rozwiązania organizacyjne usprawniające zarządzanie miękkimi aspektami komunikacji. Wśród nich podstawowe to decyzje dotyczące wyboru [Jokiel G. [w:] Nowosielski S., 2008, s. 114]:

- kanałów komunikacji w projekcie (telefon, e-mail, kontakty osobiste, poczta itp.);
- metod dystrybucji informacji (struktura przepływu danych, częstotliwości raportowania, forma list adresowych, zakres danych w raportach oraz ich szczegółowość, pętle informacji zwrotnych, identyfikacja barier komunikacyjnych);
- metod zapisu informacji (format notatek i raportów, w tym wykorzystywane aplikacje i style komunikacji, format czcionek, dobór słownictwa);
- technik prezentacji informacji i przebiegu spotkań zespołu projektowego;
- poziomu dostępu i uprawnień do baz danych i poszczególnych dokumentów przez różnych uczestników projektu;
- metod i procedur dokumentowania oraz archiwizacji danych.

Kluczowym czynnikiem jest także identyfikacja barier komunikacji. Można dokonać ich podziału na:

1. Organizacyjne – wynikające z braku odpowiedniego zaplecza technicznego ułatwiającego proces wymiany informacji;
2. Personalne – wynikające z charakteru i cech zespołu projektowego;
3. Metodyczne – wynikające z niedopasowania narzędzi komunikacji do potrzeb projektu i/lub jego członków.

3. Problemy w obszarze komunikacji w projektach europejskich

Problemy komunikacji i współpracy – ich charakter i natężenie, uzależnione jest od skali projektu i ilości osób zaangażowanych bezpośrednio lub pośrednio w jego realizację. Im więcej interesariuszy, im większy projekt – tym więcej trudności komunikacyjnych. W miękkich projektach Europejskiego Funduszu Społecznego mogą się one pojawić głównie na gruncie poniższych relacji:

- Kierownik projektu – Członek zespołu

- Zespół projektowy – IW¹
- Członek zespołu – Członek zespołu
- Zespół projektowy – Wykonawcy²
- Zespół projektowy – Kontrahenci³
- Zespół projektowy – Grupa docelowa

Rysunek 1 Podmioty uczestniczące w procesie komunikacji i współpracy w projekcie europejskim



Źródło: Opracowanie własne

Problemy, które mogą występować w zespole projektowym oraz w relacjach z kierownictwem spowodowane są najczęściej brakiem (prawidłowego) kierowania zespołem. Główne z nich to:

- błędy kierownictwa (niepełna informacja, chaos komunikacyjny),
- niezgoda w zespole projektowym (atmosfera współzawodnictwa, konflikty blokujące przepływ informacji);
- osłabiony zapał (odczucie bezsensu wykonywanej pracy, brak możliwości wprowadzania modyfikacji wobec nieelastycznego przebiegu prac);

¹ Instytucja wdrażająca – instytucja, której zadaniem jest zlecenie innym podmiotom realizacji projektów, które będą mogły być objęte dofinansowaniem ze środków funduszy strukturalnych, m.in. ogłasza konkurs na projekty, przeprowadza ocenę wniosków, podpisuje umowy z projektodawcami, monitoruje realizację projektów.

² Przez pojęcie wykonawców należy rozumieć podmioty/osoby wykonujące zadania merytoryczne, np. trenerzy, doradcy, szkoleniowcy itp.

³ Przez pojęcie kontrahentów należy rozumieć instytucje wykonujące zadania niemerytoryczne (w tym przypadku są to np. firmy świadczące usługi wydawnicze, prasowe, cateringowe, wynajmu sal itd.

- marnotrawienie energii zespołu (angażowanie nieodpowiednich pracowników na stanowiska pracy, zbyt długie zebrania nie zakończone konkretnymi wynikami);
- wysoka rotacja członków zespołu (wyłączanie z grupy, częsta publiczna krytyka, okazywanie nieufności pracownikom).

Powyższe czynniki prowadzą do zakłóceń we współpracy – komunikacja staje się wymuszonym aspektem realizacji obowiązków. Brak internalizacji zespołu z organizacją i realizowanym przedsięwzięciem jest pierwszym krokiem do klęski projektu.

Problemy we współpracy z grupami docelowymi najczęściej wynikają luki informacyjnej pomiędzy wiedzą organizatorów a odbiorcami działań. Skutkuje to niezrozumieniem celów projektu i samej istoty unijnego wsparcia. Wielu uczestników przyjmuje wobec projektów europejskich postawę roszczeniową – wychodząc z założenia, że „im się należy”. Inna grupa osób traktuje uczestnictwo w kursach/szkoleniach finansowanych z EFS jako cel sam w sobie. Tym samym ukończywszy udział w jednym projekcie, natychmiast poszukują następnego. W ten sposób wytworzył się swoisty rodzaj nowego zawodu „zawód – kursant”.

Bardzo często można spotkać się z dużą przepaścią pomiędzy oczekiwaniami grup docelowych wobec projektu a założeniami projektu, które wynikają ze zidentyfikowanych potrzeb.

Problemy współpracy z Instytucją Wdrażającą mają duży wpływ na realizowane przedsięwzięcia oraz silnie oddziałują na relacje realizatora z innymi interesariuszami. W opinii projektodawców⁴ największym problemem komunikacji z instytucjami zajmującymi się programem, w ramach którego realizowany jest projekt jest pozyskiwanie informacji. Określają je jako:

1. utrudnione – respondenci badania wskazują na zajęte linie telefoniczne, brak udzielania odpowiedzi na zapytania e-mailowe;
2. bezcelowe i nieskuteczne – pracownicy IW nie są kompetentni, podają nie-spójne informacje, niepoprawne merytorycznie, a co najważniejsze – nie ponoszą odpowiedzialności za treść udzielanych informacji (!);
3. długotrwałe i nieefektywne – długi czas oczekiwania na odpowiedź pisemną.

Podczas konferencji podsumowujących wyniki przeprowadzonego badania projektodawcy przytaczali przypadki powodujące odrzucenie ich wniosków o dofinansowanie projektu z powodu błędów popełnionych wskutek pozyskania nieprawidłowych informacji od przedstawicieli IW. Jedynie wystosowanie pisma z zapytaniem lub prośbą o interpretację daje podstawy do ewentualnych roszczeń w sytuacji problemowej.

⁴ A. Marciszewska, M. Domiter, Raport pt. „Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska”, Wrocław 2008, s.17.

4. Metody usprawniania komunikacji w projekcie UE

Identyfikacja problemów, mogących pojawić się na gruncie komunikacji we współpracy podczas realizacji projektów europejskich, determinuje wybór ścieżki postępowania organizacji, chcącej osiągać sukcesy na tej płaszczyźnie. Skuteczność podejmowanych działań usprawniających zarządzanie komunikacją zależy od wielu czynników, m.in. od rodzaju struktury organizacyjnej, liczby zaangażowanych podmiotów, zależności między nimi, rozproszenia terytorialnego czy też kultury organizacyjnej. Niemniej jednak zarówno literatura przedmiotu, jak i doświadczenie autorki wskazują na kilka najważniejszych zaleceń, których zastosowanie może zapobiec trudnościom w obszarze analizowanego procesu. Zostaną one kolejno omówione.

Sprawny przepływ informacji jako determinanta skutecznej komunikacji

W procesie komunikacji bardzo ważna jest jakość informacji: dokładność, rzetelność, kompletność, aktualność, terminowość, istotność, zwięzłość i treściwość [Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M., 2008, s. 482].

Ciągła troska o udoskonalanie procesu przepływu informacji to konieczność. Kierownicy projektu mogą przeciwdziałać niekorzystnym zjawiskom komunikacyjnym poprzez:

- ustalenie jasnych reguł przepływu informacji,
- uświadomienie osobom uczestniczącym w projekcie wartości informacji i znaczenia właściwego przepływu informacji,
- staranną dystrybucję informacji, przeciwdziałającą powstawaniu szumów informacyjnych,
- nagradzanie pomysłów i kreatywności, traktując je jako fundament rozwoju projektu,
- ujednoczenie dokumentów, baz danych, form sporządzania notatek w ramach projektu oraz dla podobnych przedsięwzięć,
- sprecyzowanie i sformalizowanie kanałów przekazu informacji dla kluczowych decyzji lub uzgodnień,
- standaryzację form kompletowania i archiwizacji wszelkich dokumentów dotyczących projektu,
- okresowe spotkania zespołu projektowego z zastosowaniem feedbacku⁵

W odniesieniu do informacji zwrotnej o wynikach pracy własnej i innych swoboda przepływu wiarygodnych informacji może zostać uzyskana wyłącznie dzięki stworzeniu atmosfery zaufania i szczerości oraz bezpieczeństwa pozwalającego na wyrażenie opinii bez obawy o utratę posady bądź szacunku. „Warto zadbać o kulturę organizacyjną, gwarantującą prawo do zadawania pytań, proponowania

⁵ Feedback (sprzeżenie zwrotne) polega na udzielaniu informacji zwrotnej danej osobie na temat efektów jej postępowania i pracy

rozwiązań, spotkań i merytorycznych dyskusji, współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, informowania o bieżących wydarzeniach itp. Wewnętrzna polityka informacyjna powinna łączyć tutaj czynniki rzeczowe i emocjonalne oraz uwzględniać aspekty psychologiczne zachowań pracowników”.

Bardzo pożądanym rozwiązaniem w zakresie usprawniania komunikacji jest formalizacja i standaryzacja notatek [Jokiel G. [w:] Nowosielski S., 2008, s. 114] ze spotkań zespołu projektowego oraz ważnych ustaleń podejmowanych w trakcie realizacji działań. Szczególnie istotne są te decyzje, które dotyczą organizacji pracy zespołu projektowego, w związku z czym trwały zapis ustaleń w tym zakresie znacznie zmniejsza bądź eliminuje powstawanie potencjalnych nieporozumień i konfliktów. Wprowadzenie formalizacji uzasadniają trzy powody:

- formalizacja wprowadza jasne zasady powszechnie uznawane i akceptowane przez zespół,
- formalizacja wprowadza odpowiedzialność za działania i podejmowane decyzje oraz eliminuje możliwość wycofywania się z deklaracji lub zasłania się luką w pamięci,
- formalizacja umożliwia i ułatwia proces budowania bazy wiedzy o projektach, a zwłaszcza o problemach i ich rozwiązaniach.

Ma ona niebagatelne znaczenie nie tylko dla powodzenia realizowanego przedsięwzięcia, ale też dla sukcesu przyszłych projektów, stanowiąc kopalnię przykładów eliminacji lub ograniczania zagrożeń oraz wzbogacania wiedzy i doświadczeń organizacji.

Sprawność komunikacji pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu realizacji zadania projektowego jest decydująca dla powodzenia projektu. Dotyczy to jednak w równym stopniu komunikowania się wewnątrz zespołu projektowego, jak również w kontaktach na zewnątrz zespołu projektowego (kooperanci). W tym kontekście można wskazać na kolejny ważny element komunikacji – formułowanie projektu rozumiane jako odpowiedni dobór słownictwa, sformułowań, konstrukcji zdań itp.. Pozornie błaha kwestia, a jednak ma znaczący wpływ na skuteczne porozumiewanie się i właściwe zrozumienie przekazu. Wśród wskazówek dotyczących formułowania projektów można wymienić [Jokiel G. [w:] Nowosielski S., 2008, s. 137]:

- ustalenie spójnej i zrozumiałej terminologii,
- używanie języka adekwatnego do możliwości percepcyjnych grup docelowych i pozostałych interesariuszy,
- nazywanie rzeczy po imieniu,
- precyzyjne i zwarte formułowanie myśli,
- używanie bezpośredniego, a nawet potocznego języka,
- dla łatwiejszego zrozumienia streszczanie danych przy użyciu rysunków oraz tabel,
- dbanie o wygląd, spójność, przejrzystość oraz dostępność treści.

Promocja projektu jako element komunikacji z otoczeniem

Komunikacja projektu w otoczeniu ma niebagatelne znaczenie dla możliwości realizacji kolejnych działań przewidzianych planem – zwłaszcza rekrutacji grupy docelowej. Planując promocję należy mieć na uwadze nie tylko dotarcie z informacją do jak najszerzej grupy odbiorców. Właściwa promocja zapewnia bowiem uzyskanie dodatkowego celu – stworzenie dobrego klimatu społecznego dla realizowanych działań. Chodzi również o to, aby upowszechnić informacje o projekcie: jego walorach, kolejnych etapach, rezultatach. Buduje to społeczną przychylność dla projektu, co pozwala pozyskać do projektu społecznych partnerów – ich rola może okazać się nieoceniona w przypadku wystąpienia problemu – jeśli nie w obecnym projekcie, to w kolejnych. Nie sposób wskazać dobrego schematu właściwie prowadzonej kampanii promocyjnej, można jednak przyjąć zasadę, że im więcej narzędzi i kanałów zostanie uruchomionych, tym skuteczniejsze będą ich rezultaty. Bazując na doświadczeniach z analizy projektów rekomendowanych do „dobrych praktyk”, można wykazać kilka skutecznych działań promocyjnych:

- umieszczanie informacji o projekcie w lokalnych mass-mediach – prasie, radio, telewizji, także w formie patronatów medialnych projektu (ten sposób zapewnia możliwość stałego informowania o przebiegu projektu, pokazania najważniejszych wydarzeń i sukcesów);
- ulotki, plakaty, broszury i inne materiały przedstawiające informacje o projekcie, jego założeniach, ale przede wszystkim korzyściach wynikających z uczestnictwa – te materiały powinny znaleźć się np. w Powiatowych Urzędach Pracy, Urzędach Gmin, Urzędach Poczтовых, sklepach;
- informacje u partnerów, w instytucjach o podobnym profilu – wszędzie tam gdzie może pojawić się potencjalny uczestnik;
- własna strona internetowa projektu lub chociaż zawarcie informacji o projekcie na własnej stronie firmowej – doświadczenia pokazują, że jest to konieczność, a pierwsze wyjście stanowi lepsze rozwiązanie (nie ma chaosu informacyjnego, można na bieżąco komunikować najważniejsze sprawy dla uczestników. Poza ułatwieniem współpracy własna strona projektu ma dodatkowo znaczenie prestiżowe. Uzupełnieniem witryny może być także bezpłatna infolinia);
- promocja z wykorzystaniem lokalnych autorytetów i liderów społecznych – wójtów, burmistrzów, a nawet księży;
- uczestnictwo w lokalnych uroczystościach i imprezach oraz często organizowanych Targach Pracy.- poza wsparciem rekrutacji buduje pozytywny wizerunek w lokalnym środowisku.

Efektywna promocja stwarza podstawy do właściwej rekrutacji uczestników, ale co bardzo ważne – jest także fundamentem dalszej współpracy z grupami docelowymi i innymi interesariuszami.

Zastosowanie sytuacyjnego stylu kierowania i partycypacji pracowniczej

Podjęcie autorytarne wobec zespołu i autonomia decyzyjności to wstęp do niepowodzenia każdego projektu. Taki styl kierowania skutkuje jednostronnym przepływem informacji (z góry na dół), a więc zakłóca proces komunikacji i negatywnie oddziałuje na współpracę personelu projektu. Przede wszystkim zaś działa demotywująco na zespół. Zastosowanie podejścia sytuacyjnego i elastyczność ukierunkowania na ludzi bądź zadania zgodnie z aktualnymi potrzebami może wspomóc skuteczne zarządzanie projektem. Zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji, zapewne atmosfery sprzyjającej swobodnej wymianie opinii i dzieleniu się problemami zwiększa motywację zespołu, a co za tym idzie – efektywność i skuteczność pracy. Ludzie w projekcie są kluczowym zasobem, który, co bardzo istotne – obejmuje nie tylko członków zespołu, lecz także podwykonawców, grupy docelowe i innych interesariuszy. Jak wcześniej wspomniano istotą projektów europejskich jest konieczność wpływania na wszystkie te grupy, choć oczywiście w różnym stopniu i za pośrednictwem różnych narzędzi. Aktywna współpraca i komunikacja tych grup jest jednak możliwa tylko w wyniku odpowiedniego oddziaływania na relacje międzyludzkie, za które w projekcie odpowiedzialny jest kierownik projektu. Kierownik powinien wyraźnie określić cele projektu oraz identyfikujące się z nimi cele pracowników, przekazując im odpowiadające ich zdolnościom i predyspozycjom zadania. Podczas pracy nad projektem, kierownik powinien delegować władzę swoim pracownikom okazując im zaufanie, a jednocześnie nie stawiając zbyt wysokich wymagań. Każda dobrze wykonana praca musi zostać dostrzeżona.

Co zatem rekomendować dla powodzenia projektu? Dobór kierownika i członków zespołu nie tylko o odpowiednich kwalifikacjach, lecz przede wszystkim – o odpowiednich cechach osobowościowych. Wydaje się to sprawą oczywistą, jednak w projektach europejskich realizowanych przez niewielkie instytucje trudno powiązać te dwa aspekty ze względu na ograniczenia budżetowe uniemożliwiające przeprowadzenie kosztownej i długotrwałej rekrutacji, która precyzyjnie określi osobowość kandydata. Kierownikiem zaś najczęściej jest z góry określona osoba, np. prezes organizacji lub osoba sporządzająca plan projektu (wniosek). Wówczas ważna jest umiejętność samokrytyki, a w przypadku stwierdzenia braków kompetencyjnych lub pożądaných cech osobowościowych uznanie potrzeby doksztalcania i pracy nad swoimi słabościami.

Systemy wsparcia komunikacji i przekazu informacji.

Celem funkcjonowania systemu komunikacji jest nie tylko zapewnienie sprawnego przepływu informacji, ale przede wszystkim wzajemna pomoc i wsparcie, tworzenie warunków dla wymiany i wzbogacania wzajemnych doświadczeń.

Jakie formy systemu komunikacji można rekomendować, które mogą spełniać w/w warunki⁶?

• **Cykliczne spotkania zespołów**

Pomimo, że jest to działanie najbardziej z „konwencjonalnych” form nadal warto go propagować i rozwijać. Spotkania członków zespołu projektowego prowadzone metodami warsztatowymi, poza wymiarem technicznym (możliwość opracowania założeń projektu) dają bardzo dobry rezultat integracyjny. Częstotliwość spotkań należy uzależnić od stopnia skomplikowania przedsięwzięcia oraz dostosowywać do zmieniających się warunków jego realizacji.

• **Internetowe forum dyskusyjne**

Ciekawym rozwiązaniem jest organizacja wspólnego forum dyskusyjnego. Forum takie, ze względu na zalety Internetu, jest działaniem małonakładowym finansowo. Wymiernym efektem jest możliwość uzyskania szybkiej, praktycznej i taniej odpowiedzi na nurtujące problemy. Z problemami omawianymi na forum zostają zapoznani również inni uczestnicy internetowej dyskusji, którzy w ten sposób są często uświadomieni o możliwościach zaistnienia trudności, również w ich działalności.. Forum dyskusyjne umożliwia zapoznawanie się z problemami innych, wyprzedzając w ten sposób własne przyszłe doświadczenia.

• **Baza wiedzy o problemach**

Bardzo przydatną praktyką dla ograniczania i zapobiegania występowaniu problemów w projektach jest gromadzenie doświadczeń w formie bazy danych [Jokieli G. [w:] Nowosielski S., 2008, s. 121]. Baza wiedzy o problemach ma szczególne znaczenie dla przyszłych przedsięwzięć, w których mogą pojawić się podobne trudności. Jej wartość jest nieoceniona, jeśli weźmie się pod uwagę takie czynniki, jak:

- zawodność ludzkiej pamięci,
- częste problemy w komunikacji (zwłaszcza w kwestii dzielenia się problemami),
- rotację pracowników w zespole projektowym (różne projekty mogą realizować różne zespoły).

Wieloletnie doświadczenia w realizacji różnorodnych projektów, ukazujące problemy w nich występujące spisane w jednym dokumencie dostępnym w każdej chwili dla kolejnych członków zespołu projektowego może stać się najcenniejszym źródłem wiedzy o projektach. Żeby jednak taka baza okazała się przydatna w praktyce i należycie pełniła swoje funkcje muszą być spełnione określone zasady:

- dokumentacja archiwizująca doświadczenie musi być tworzona na bieżąco – pełne jej zgromadzenie na koniec projektu jest w zasadzie niemożliwe ze

⁶ *Partnerstwa lokalne*. Referat M. Holi z konferencji zorganizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie w dniach 24-26.10.2005r.

względu na: zmęczenie członków zespołu, zmiany kadrowe w czasie realizacji, a czasem nawet znużenie wyczerpującym projektem;

- baza musi być przejrzysta, a jej poszczególne elementy przemyślane – chodzi o to, aby szybko dotrzeć do szukanego problemu i jego rozwiązania; przydatne może okazać się oprogramowanie MS Excel;
- musi być wsparciem kreatywności zespołu, ale nie może jej zastępować – ciągle należy poszukiwać skuteczniejszych i efektywniejszych sposobów rozwiązania problemów.

5. Uwagi końcowe

Komunikacja jak każdy aspekt zarządzania podlega monitorowaniu, ocenie i powinna być przedmiotem usprawniania. Zarządzanie „miękkimi” projektami europejskimi stwarza konieczność współpracy z wieloma różnorodnymi grupami interesariuszy, którzy w istotny sposób wpływają na powodzenie przedsięwzięcia i stanowią kontrolę społeczną wydatkowania Wspólnotowych funduszy. Projekty realizowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego są przedsięwzięciami o szczególnym charakterze – posiadają unikalne cechy, a pomyślne ich wdrażanie ma znaczenie nie tylko dla realizatora, ale przede wszystkim dla osiągnięcia celów polityki strukturalnej Unii Europejskiej.

Sprawna komunikacja zwiększa zaangażowanie zespołu projektowego, instytucji otoczenia projektu, kontrahentów, wykonawców, ale i bezpośrednich odbiorców wsparcia oferowanego w ramach przedsięwzięcia – ma to niebagatelny wpływ nie tylko na osiągnięcie założonych rezultatów, ale i pozytywne postrzeganie systemu funduszy europejskich i polityki regionalnej przez ogół społeczeństwa. Proces budowania komunikacji w projekcie musi być poprzedzony dokładnym rozeznaniem potrzeb oraz możliwości każdej z zaangażowanych w realizację grupy, a sama komunikacja jako proces powinna podlegać ciągłemu modelowaniu. Budowa spójnej i efektywnej komunikacji nie jest łatwa – zależy od wielu czynników, a zwłaszcza od determinacji kadry zarządzającej w pokonywaniu występujących barier we współpracy i przepływie informacji.

Streszczenie

Nie sztuką jest napisać projekt i uzyskać dofinansowanie, ale sztuką jest potem umiejętnie go wykonać, tak aby przyniósł korzyści zarówno społeczności, uczestnikom, jak również samym realizatorom. Fundamentem każdego projektu jest komunikacja, gdyż warunkuje współpracę zaangażowanych w realizację osób, a kapitał ludzki stanowi najważniejszy zasób projektu. Jednocześnie zarządzanie komunikacją jest dziedziną trudną do koordynacji. Problemy komunikacji i współpracy – ich charakter i natężenie, uzależnione są od skali projektu i ilości osób zaangażowanych bezpośrednio lub pośrednio w jego realizację. Realizacja projektów Europejskiego Funduszu Społecznego wymaga współpracy zespołu projektowego ze sponsorami, wykonawcami, kontrahentami, ale i bezpośrednimi odbiorcami przedsięwzięć (grupą docelową). We wszystkich relacjach mogą pojawić się trudności komunikacyjne – zakłócenia przepływu informacji, chaos informacyjny, zniekształcenie przekazów, konflikty. Ich eliminacja zwiększa szansę na powodzenie realizacji przedsięwzięcia i osiągnięcie rezultatów. W procesie usprawniania komunikacji warto zadbać o odpowiednią promocję projektu w otoczeniu, motywację zespołu opartą na partycypacji oraz usprawnienie gromadzenia i przepływu informacji.

Summary

The trick is not to write a project and get funding, the trick is to perform it skillfully, so as to bring benefits to both communities and participants, as well as the implementers. The foundation of any project is communication, since it determines the cooperation of the people involved and human capital is the most important resource of the project. At the same time communication management is an area difficult to coordinate. Problems of communication and collaboration - their nature and intensity, depend on the scale of the project and number of people directly or indirectly involved in its implementation. Implementing the European Social Fund project requires the cooperation of the project team with sponsors, executives, contractors, but also the direct recipients of the projects (target group). In all relations there may occur difficulties in communication - disruption of information flow, information chaos, distortion of communication, conflicts. Elimination of such issues increases the chance of successful implementation of the project and achievement of results. In the process of improving communication it is good to ensure adequate promotion of the project in its environment, motivation of the team based on participation and to improve the collection and flow of information.

Bibliografia:

1. Bednarz K., Podejście procesowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, [w:] S. Nowosielski (red.): *Podejście procesowe w organizacjach. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 23.
2. Błaszczyk W. (red.): *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2006, s. 155 .
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, str.578.
4. Hola M., *Partnerstwa lokalne*. Referat z konferencji zorganizowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie w dniach 24-26.10.2005r.
5. Jokiel G., [w:] Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 114-137.
6. Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M., *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 482.
7. Marciszewska A., Domiter M., *Raport pt. „Potrzeby instytucjonalnego systemu wdrażania funduszy strukturalnych w zakresie wsparcia eksperckiego na przykładzie Dolnego Śląska”*, Wrocław 2008.
8. Pitagorsky G.: *Prawidłowe zarządzanie projektami: kluczowe zasady udanych projektów*, PMP, 2004 Microsoft Corporation, s. 6.
9. *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, MRR, Warszawa 2006, s. 8.
10. Trocki M, Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.
11. Zajączkowska A.: Koordynator projektu. Instruktaż skutecznego zarządzania projektami unijnymi z suplementem elektronicznym do monitoringu zadań, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2010, s. 8.

Szymon Kłopocki
SWSPiZ w Łodzi

KLASTER JAKO ŚRODOWISKO SPRZYJAJĄCE NAWIĄZANIU I TRWAŁOŚCI WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Klaster jako środowisko do nawiązywania współpracy przedsiębiorstw

Od kilku lat pojęcie klastrów wzbudza duże zainteresowanie przedsiębiorców, ekonomistów i polityków. Powszechnie wiadomo, że klastry są obecne w każdej gospodarce krajów rozwiniętych i że są bezpośrednio powiązane z rozwojem gospodarczym. Pytanie czym dokładnie jest klaster doczekało się już wielu różnych definicji¹, z których wyłonić można trzy fundamentalne cechy klastra. Są to skupienie terytorialne przedsiębiorstw, występujące pomiędzy nimi powiązania oraz względnie duża liczebność firm wewnątrz tej samej branży lub kilku powiązanych ze sobą branż. Taki zbiór przedsiębiorstw charakteryzuje mnogość poziomych i pionowych powiązań składających się na pewną sieć [Porter M., 2001] lub wręcz system [Pietrobelli C., 2000]. Z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstwa większość powiązań opiera się o procesy, produkty lub zasoby które w relacji komplementarności lub podobieństwa generują wartość dla dostarczających je stron. W odniesieniu do całego klastra skala i intensywność tych powiązań przekłada się na intensywność procesów konkurencji i współpracy między przedsiębiorstwami. Jak wiadomo, właśnie dzięki temu, że przedsiębiorstwa w klastrze zarówno konkurują jak i współpracują ze sobą jest on konkurencyjny i przyczynia się do wzrostu gospodarczego. Możemy więc mówić o dwóch źródłach konkurencyjności klastra, pierwszym z nich są procesy konkurencji a drugim procesy współpracy. Konkurencja w klastrze to jedna z najpowszechniejszych sposobów analizy klastra, której początki można by przypisać już A. Smithowi. Prawdopodobnie najwięcej uwagi temu zjawisku poświęciła ekonomia przemysłu w osobach A. Marshall'a i jego kontynuatorów a wśród nich B. Ohlin'a, F. Perroux i P. Krugmana, którzy ukazują pozytywne efekty płynące z konkurencji w klastrze, prowadzące bezpośrednio do korzyści ekonomicznych i podniesienia konkurencyjności. Można na tej podstawie uznać, że klaster jest charakterystycznym środowiskiem które stwarza potencjalnie lepsze warunki do konkurencji.

¹ Najsłynniejsza to ta proponowana przez: M. Portera ale także P. Cooke'a, M. Rosenfeld, P. Swana, C. Pietrobelliego i innych.

Mniej oczywiste jest drugie źródło konkurencyjności czyli współpraca przedsiębiorstw w klastrze, która nie znalazła jak dotąd swojego spójnego i kompletnego uzasadnienia. W celu uzupełnienia potencjalnej luki poznawczej pozostaje więc do wyjaśnienia kwestia tego, jakie warunki stwarza klastry dla współpracy. Istnieją co najmniej trzy perspektywy, z których można się podjąć odpowiedzi na to pytanie.

Rozwój klastra a współpraca

Pierwsza z nich opiera się o próbę rozróżnienia klastrów w których jest względnie dużo współpracy od tych, w których jej nie ma. Pozwoliłoby to wyodrębnić cechy charakterystyczne lub wskazać na taki rodzaj klastra, który stwarza dobre warunki do współpracy w nim lub w którym istnieje współpraca. Jest to jednocześnie nadanie współpracy naturalnego i bezpiecznego miejsca wewnątrz spektrum różnych rodzajów klastrów. W pewnym sensie udało się to M.P. Menzelowi oraz D.Fornahlowi, którzy rozróżniali klastry z uwagi na ich etap w rozwoju i przedstawili swoją koncepcję w spójnym modelu cyklu życia klastra [Menzel M.P., Fornahl D., 2010]. Próbowali oni zidentyfikować siły sprawiające, że klastry realizują swój cykl życia czyli powstają, rozwijają się, stabilizują i upadają. Wyróżnili oni cztery fazy rozwoju klastra:

- w fazie pierwszej klastry powstają z pozornie niczym się nie wyróżniającego zwyczajnego zgrupowania firm² poza tym, że spełniają dwa warunki powstania klastra, czyli co najmniej jedna z firm posiada wystarczająco długotrwałą wizję rozwoju technologicznego, aby inne mogły też nią podążyć (i się przy tym rozwijać) oraz jest jakieś zaplecze w lokalnym środowisku np. naukowe, technologiczne lub polityczne, które pozwoli utworzyć wystarczającą masę krytyczną firm. W tym zgrupowaniu istnieją jednak punkty skupienia np. technologiczne, kiedy firmy wywodzące się z tej samej firmy matki są zbliżone do siebie albo tematyczne, kiedy firmy obsługują ten sam segment lub uczestniczą w zbliżonych produktach czy usługach. Generalnie firmy w funkcjonujące w tym zgrupowanie są jednak mocno rozproszone i oddalone od siebie technologicznie i tematycznie co przyczynia się do ich dużej heterogeniczności. Punkty skupienia natomiast stanowią początek ich drogi do utworzenia klastra, gdyż wokół tych punktów, przedsiębiorstwa w klastrze mogą się mnożyć i rozwijać, próbując budować synergiczne i łagodzić skutki heterogeniczności. Pojęcie punktów skupienia nasuwa uzasadnione skojarzenia ze słynną koncepcją biegunów wzrostu zaproponowaną przez F. Perroux [Perroux F., 1950]. Dzięki nim klastry się rodzą i przechodzą w fazę wzrostu. Towarzyszą temu procesy uczenia się, dostosowania i współpracy w celu tworzenia konwergencji. Ciekawe jest to, że na początku przedsiębiorstwa mają ze sobą niewiele wspólnego, stąd wspólne działania

² nawet niekoniecznie zbliżonych branżowo

- nie są jeszcze możliwe na dużą skalę a wysiłki podejmowane są w kierunku likwidowania różnic i tworzenia synergii. Wysiłki te podejmowane są dlatego, że heterogeniczne przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę zbliżenia się do siebie.
- w drugiej fazie liczba firm i zatrudnionych w nich ludzi ciągle wzrasta, a przedsiębiorstwa zaczynają się coraz bardziej specjalizować, wykorzystywać powstałe pomiędzy nimi synergie i w konsekwencji skuteczniej podejmować wspólne działania. Powstaje bardzo duża i gęsta masa przedsiębiorstw, które wchodzą ze sobą w różnego rodzaju relacje i układy prowadzące do sieci powiązań i współzależności. Jest to etap najbardziej intensywnego wzrostu, w którym klaster tym bardziej orientuje się na działalność związaną z jednym lub kilkoma punktami skupienia. Odpowiada temu zanik heterogeniczności, gdyż przedsiębiorstwa oddalone tematycznie i technologicznie od punktów skupienia zaczynają wygasnąć. Na tym etapie powstaje też wśród przedsiębiorstw świadomość wspólnych interesów, a co za tym idzie wspólnych działań np. lobbingowych. Podkreślająca się odrębność klastra rodzi też potrzebę i świadomość wsparcia ze strony otoczenia instytucjonalnego.
 - w trzeciej fazie nazwanej przez autorów fazą podtrzymywania (sustaining stage) klaster znajduje się w stanie równowagi czyli nie powstają nowe firmy ani nie zanikają stare. Występuje gęsta sieć powiązań pomiędzy firmami które są mocno wyspecjalizowane i tworzą zasoby kompetencji klastra. Jedynym źródłem potencjalnego rozwoju są zasilające klaster w nową wiedzę powiązania wybiegające poza klaster zarówno branżowo jak i terytorialnie. Na tym etapie otoczenie instytucjonalne klastra jest już rozwinięte i ustabilizowane a czasami wręcz podporządkowane klastrowi. Współpraca dokonująca się w klastrze jest oparta o wypracowane i sprawdzone sposoby. Stanowiąc tym samym skuteczne narzędzie działania a także wykorzystywania nowej wiedzy z zewnątrz. Stąd przedsiębiorstwa mogą albo przejść ponownie do fazy intensywnego wzrostu, jeśli będą w stanie wygenerować nową heterogeniczność i przeorientować się na nowe obszary albo przejść do fazy schyłkowej.
 - ostatnia faza cyklu życia klastra wiąże się ze spadkiem zatrudnienia i liczebności firm w klastrze. Towarzyszą im przypadki nieudanych fuzji i restrukturyzacji. Cały region w którym klaster jest ulokowany charakteryzuje silna orientacja tematyczna wokół klastra wynikająca ze specyficznego zbioru wiedzy, wysoko wykwalifikowanych pracowników i firm silnie zorientowanych na konkretne rynki i technologie. Stąd dotychczasowe działania lobbingowe mogą być nieskuteczne a interesy firm w klastrze nie spotykać się już z poparciem otoczenia. Mimo to współpraca firm odbywa się w najbardziej dojrzałej formie w oparciu o silne powiązania co przekłada się na największą skuteczność wspólnych działań np. lobbingowych. Nasuwa to skojarzenie z popularną koncepcją cyklu życia przedsiębiorstwa, które w ostatniej fazie potrafi skuteczniej realizować swoje interesy w oparciu o otoczenie instytucjonalne niż o zmiany wewnątrz

[Kozłowski K., Piotrowski W., 2000]. Pomimo wysokiej konkurencyjności wyspecjalizowanych zasobów i ich zdolności do innowacji, nie są one w stanie zrealizować swojego potencjału przy wykorzystaniu dotychczasowych “wyeksploatowanych” technologii. Kolejnym utrudnieniem może być wyspecjalizowana sieć przedsiębiorstw działających w kooperacji z uwagi na to, że sieć taka jest zbyt jednorodna technologicznie, trudniej jest jej asymilować nową, odmienną wiedzę i generować heterogeniczność w klastrze.

Autorzy powyższego modelu wskazują na dwa punkty krytyczne w cyklu życia klastra. Pierwszym jest ten, w którym klastr zaczyna się dynamicznie rozwijać w oparciu o heterogeniczność firm i wynikającą z tego chęć i potrzebę budowania synergii. Drugim punktem krytycznym jest ten, w którym dojrzały klastr, zasilony o nową wiedzę potrafi wykorzystać istniejące zasoby i sieci powiązań do tego, aby przeorientować się na nowe obszary. Dowodzą jednocześnie, że zwiększanie tematycznych i geograficznych granic klastra przyczynia się do jego heterogeniczności i daje możliwość odnowy czy przeobrażenia. Powyższy model jest bardzo pomocny w rozumieniu zjawiska współpracy w klastrze. W oparciu o niego można w następujący sposób rozróżnić klastry z uwagi na współpracę przedsiębiorstw w nim funkcjonujących. Jeśli przedsiębiorstwa w klastrze współdziałają w celu pokonywania dystansów ich dzielących to wskazuje to na klastr rozwijający się. Jeśli natomiast wykorzystują ustanowione sieci powiązań do realizowania swoich interesów w otoczeniu, to możemy mówić o klastrze przynajmniej dojrzałym. Pozwala on także uzasadnić naturalne miejsce współpracy w klastrze na każdym etapie jego rozwoju. Zwraca uwagę fakt, że współpraca jest źródłem wzrostu konkurencyjności firm i całego klastra w pierwszych dwóch fazach. Jest wtedy sposobem na skracanie dystansów ich dzielących i budowania synergii w nowe, nieznane dotąd sposoby. Podobnie w trzeciej fazie, chociaż tutaj przedsiębiorstwa przestają czerpać korzyści ze skracania dystansów między sobą a raczej czerpią je z wypracowanych wcześniej relacji. W tej fazie nowe korzyści daje za to pojawiający się inny rodzaj współpracy mianowicie wspólne działania w celu zabezpieczenia interesów klastra w otoczeniu. O ile ten pierwszy był motorem innowacyjności i zdobywania nowych kompetencji stanowiąc niejako drogę do celu, o tyle ten drugi jest celem sam w sobie. O ile pierwszy polegał na wzajemnych oddziaływaniach obu stron o tyle drugi stanowią wszelkie świadome kolektywne działania na poziomie klastra np. lobbging, poparcie polityków, zdobycie finansowania dla placówek badawczych czy rozbudowa lokalnej infrastruktury. Wreszcie w ostatnim etapie pomimo wysokiej skuteczności wspólnych działań w otoczeniu współpraca w oparciu o dotychczas ustanowione relacje i sztywne schematy współdziałania paradoksalnie może przyczynić się do upadku klastra. Z tej perspektywy łatwiej dostrzec znaczenie koncepcji nowoczesnej organizacji zaproponowanej przez J. Hagela i J. Seely Browna [Hagel J., Seely-Brown j., 2006]. Argumentują oni, że specjalizacja ma dla przedsiębiorstwa sens tylko wówczas gdy będzie ono w stanie

wysokiej klasy własne zasoby dołączać do jak najlepszych zasobów innych firm na rynku i wykorzystywać w ten sposób zgrupowany potencjał do jeszcze szybszego zrealizowania innowacji i skonsumowania zysków. Rozwój ten zawdzięczany jest według autorów produktywnemu targu, które powstaje pomiędzy dwoma różnymi organizacjami, które zestawiają swoje zasoby do osiągnięcia wspólnego celu. Zjawisko to odpowiada heterogeniczności uwydatnionej w powyższym modelu. Specjalizacja jest więc w pewnym momencie rozwoju klastra źródłem wzrostu dla przedsiębiorstw ale może też, w fazie schyłkowej, być przeszkodą uniemożliwiającą dalszy rozwój.

Istota współpracy a klaster

Drugą perspektywą rozpatrywania klastra jako środowiska do współpracy przedsiębiorstw jest analiza zjawiska współpracy i odniesienie jej istoty do środowiska klastra. Szczególnym uwarunkowaniem tej perspektywy jest różnorodność możliwych teoretycznych podstaw wyjaśnienia istoty współpracy. Do najbardziej popularnych a zarazem nadających się do zastosowania w klastrze należą teoria kosztów transakcyjnych, teoria gier i podejście zasobowe. Ekonomia uzasadnia współpracę głównie za pomocą kosztów transakcyjnych oraz teorii gier. Z efektywnościowego punktu widzenia współpraca uzasadniona jest wtedy, gdy generuje najmniejsze koszty, przynosząc potencjalnie najwięcej korzyści. W myśl szkoły instytucjonalnej reprezentowanej m.in. przez Ronalda Coase'a współpraca jest pośrednim rozwiązaniem między rynkiem czyli niezobowiązującym zakupem a hierarchią czyli wytworzeniem samemu i jest bardziej lub mniej wskazana w zależności od specyfiki aktywów, stopnia niepewności i częstotliwości dokonywanych transakcji. Najbardziej uzasadnione kosztowo jest współpracować przy średniej specyfice aktywów [Williamson O.E., 1991] czyli ani niskiej, kiedy to opłacałoby się po prostu kupić jakieś rozwiązanie na rynku ani wysokiej, kiedy to opłacałoby się wyprodukować samemu. Na rozwój i formę współpracy wpływają także stopień niepewności i częstotliwość zawierania transakcji. Wysoki stopień niepewności wymagał będzie dodatkowych zabezpieczeń a duża powtarzalność transakcji nadaje im trwałość, cechy relacyjne i podtrzymuje stosunki partnerskie [Dreyer J.H., 1997]. Podnoszone w praktycznie wszystkich ujęciach teoretycznych problemy efektywności czy wydajności znajdują swoje uzasadnienie w klastrze nie tylko dzięki istniejącej a niedostępnej poza nim infrastrukturze czy potencjalnym korzyściom skali. Osobista znajomość i przyjaźnie pomiędzy przedsiębiorstwami, wspólna kultura, normy, zaufanie, niewielka odległość i wpływ lokalnego środowiska to atrybuty środowiska klastrowego istotnie obniżające koszty zawierania i realizowania umów. Znajomość oznacza, że przedsiębiorstwa nie muszą tworzyć dodatkowych zabezpieczeń związanych z dokonywaniem transakcji i dokonują ich w atmosferze wzajemnego zaufania i wspólnej kultury albo też w oparciu

o wypracowane lokalnie lub branżowo standardy. Branżowa orientacja przedsiębiorstw w klastrze obniża także specyfikę potencjalnie angażowanych we współpracę aktywów, umożliwiając ich szersze zastosowanie. Często klastrer jest środowiskiem opiniotwórczym, zdolnym do wywierania silnej presji na przedsiębiorstwa. Mają one wtedy świadomość, że zachowanie oportunistyczne może grozić wykluczeniem lub brakiem zaufania szerszego grona podmiotów w otoczeniu a tym samym ograniczać swobodę funkcjonowania w tym środowisku w przyszłości. Największe znaczenie zachowań innych podmiotów w odniesieniu do współpracy widać z jednak perspektywy teorii gier. Nie opiera się ona tylko na kwestiach efektywnościowych ale przede wszystkim na działaniach innych przedsiębiorstw. Wstępne dwa warunki dla wystąpienia współpracy to wydajność czyli osiągnięcie większych korzyści dzięki wspólnemu działaniu, niż w przypadku działania samemu i równość czyli sprawiedliwy podział nadwyżek. Kolejnym warunkiem jest, aby strony starały się wspólnie tworzyć wartość i dzielić ją, a nie próbować zyskać wartość kosztem drugiej. Według teorii gier kooperacyjnych szczególną zachętą do współpracy jest powtarzalność gier pomiędzy tymi samymi uczestnikami [Axelrod R., 1984]. Klastrer jest właśnie takim środowiskiem w którym interakcje przedsiębiorstw względem siebie cechuje duża powtarzalność. Oznacza to małe prawdopodobieństwo, że pomiędzy dwoma kontrahentami nie dojdzie do ponownego spotkania po zakończeniu współpracy. Istnieje wówczas świadomość, że oszukanie partnera, który działa po sąsiedzku może zniszczyć potencjalnie dużą więź korzyści w przyszłości, szczególnie, jeśli prawdopodobieństwo ponownej interakcji jest bliskie 1. Przekłada się to nie tylko na mniejsze ryzyko transakcji, ale także na mniejszą skłonność do oportunistyzmu zarówno podczas współpracy jak i po jej zakończeniu np. przy podziale korzyści. Zupełnie inaczej wygląda istota współpracy w świetle ujęcia zasobowego. Źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa przypisuje ono unikalności angażowanych przez nie zasobów i kompetencji, których konkurencja nie jest w stanie powielić. Są to zasoby niematerialne takie jak marka, patenty, umiejętności pracowników i wiedza oraz struktura organizacyjna i rutyny np. zdolność do szybkiej reakcji czy zdolność tworzenia designu pozwalające firmie działać w specyficzny dla niej sposób [Prahalad C.H., Hamel G., 1990]. Z tej perspektywy, dla przetrwania i sukcesu przedsiębiorstwa ważniejsze od ograniczania kosztów są nabywanie zasobów i kompetencji oraz wzrost wiedzy [Colombo M., 1998]. Szczególnie w dobie dynamicznie zmieniającego się otoczenia, które wymaga od przedsiębiorstwa zarówno elastyczności jak i wysokich kompetencji, przedsiębiorstwo musi umieć korzystać z coraz to "lepszyc" i ciągle aktualnych zasobów. Z punktu widzenia zasobowego współpraca jest na ogół szybszym, tańszym lub mniej ryzykownym sposobem uzyskania dostępu do zasobów szczególnie w przypadku tych zasobów i kompetencji, które byłyby trudne do zdobycia poprzez imitację lub kupno np. wizerunek, wyróżniająca technologia, kultura organizacyjna. A w przypadku niemożliwości ich przyswojenia

z uwagi np. na zbyt dużą heterogeniczność, współpraca umożliwia ich wspólne, komplementarne wykorzystanie. Klaster umożliwia przedsiębiorstwom także łączenie tych samych wyspecjalizowanych zasobów w celu uzyskania wzrostu dzięki korzyściom skali. Jest to bardzo ważne także dla mniejszych przedsiębiorstw, które są zbyt małe aby objąć wszystkie etapy łańcucha wartości i często konkurują jakością i dizajnem a nie ceną [Rusten G., 1997]. Należy jednak podkreślić, że chociaż w XIX i przez większość XX wieku poszukiwanymi zasobami najczęściej najczęściej obecnymi właśnie w klastrach były czynniki produkcji i dostęp do środków transportu pozwalające na obniżenie kosztów to w XXI nie stanowią już one dla firm istotnego źródła przewagi. Współcześnie do takich zasobów zaliczane są koncepcje, kompetencje i powiązania, które S. Rosenfeld nazywa w skrócie 3C od angielskich słów “concepts”, “competence” i “connections” [Rosenfeld S., 2002]. Jednocześnie uznaje on klaster za idealne środowisko do pozyskiwania tych zasobów z uwagi na to, że są niematerialne, mobilne i nieodnawialne dlatego szybko tracą swoją wartość w miarę jak oddalają się czasowo i geograficznie od źródła, stanowiąc dzięki temu atrybut lokalizacji [Nowak G., 2006].

Powiązania umożliwiają więc odpowiednio szybki przepływ innowacji i kompetencji w obrębie klastra. Sieć powiązań w klastrze obejmuje nie tylko przedsiębiorstwa ale także instytucje generujące wiedzę takie jak uniwersytety czy ośrodki B + R a także podmioty z poza klastra. Dlatego przedsiębiorstwa współpracujące w klastrze mają dostęp do dużo większej puli nowych pomysłów, innowacji, umiejętność i istotnej wiedzy. Powyższe trzy ujęcia teoretyczne nawet jeśli nie wyczerpują całkowicie istoty współpracy to w komplementarny względem siebie sposób uzasadniają jej miejsce w klastrze. Niezależnie od ujęcia teoretycznego najbardziej obiektywną perspektywą jest perspektywa samego przedsiębiorstwa i jest to trzecia z wybranych w tym artykule perspektyw interpretacji klastra jako środowiska do współpracy.

Przesłanki i cele współpracy a klaster

Ostatnią perspektywą analizy klastra jako środowiska do współpracy przedsiębiorstw jest samo przedsiębiorstwo podejmujące współpracę. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne są okoliczności które skłaniają je do współpracy, cele które zamierza dzięki niej osiągnąć oraz okoliczności sprzyjające jej trwałości. Klaster z tej perspektywy występuje więc jako potencjalne środowisko do współpracy na trzech płaszczyznach, w zależności od tego czy A) skłania przedsiębiorstwo do współpracy i sprzyja jej nawiązywaniu oraz B) sprzyja realizacji celów które przedsiębiorstwa za pomocą współpracy chcą osiągnąć.

Ad A) W krajowej i zagranicznej literaturze wyróżnić można wiele okoliczności sprzyjających czy prowadzących do powstawiania współpracy. Poniżej wyszczególniono te, które mają swoje uzasadnienie w obrębie klastra:

- Specjalizacja i koncentracja produkcji, które jak wyjaśnia S. Wrzosek wynikają z trzech pierwotnych zasad: niepodzielności produkcji, komasowania rezerw i transakcji masowych [Wrzosek S., 1992]³. Są one zaczynem dla grupy przesłanek współpracy opartych o specjalizację i koncentrację, które mogą być uznane zarówno za przyczynę jak i skutek współdziałania. Do tej grupy należą różne przesłanki szczegółowe stworzone z dowolnej kombinacji trzech wymienionych zasad. Każda przesłanka szczegółowa równoznaczna jest z zamiarem osiągnięcia innych konkretnych skutków współpracy np. możliwości pełnego wykorzystania urządzeń, szybszego wejścia na rynki, zmniejszenia kosztów zaopatrzenia, czy kapitałochłonności produkcji. Specjalizację i koncentrację dostrzega się także w skali globalnej czego przykładem są globalne regiony skupiające się wokół konkretnych branż. Widać to chociażby po wydatkach na B+R. Region amerykański wydaje najwięcej na badania w dziedzinach biotechnologii, inżynierii genetycznej, i półprzewodnikach, Japonia skupia się na włóknach optycznych, ceramice i masowo produkowanych układach scalonych a Europa koncentruje się głównie na przemyśle chemicznym i farmaceutykach⁴ [Cygler J., 2002]. Klaster w tą przesłankę wpisuje się idealnie gdyż jego istotą jest właśnie skoncentrowanie wyspecjalizowanych przedsiębiorstw.
- Postęp techniczny: T. Das i B. Teng [Das T., Teng B., 2002] w oparciu o teorię wymiany społecznej argumentują, że przedsiębiorstwa chętniej angażują się w różnego rodzaju alianse w sektorach nacechowanych wysokim poziomem niepewności oraz szybkimi zmianami i rozwojem technologicznym oraz zmianami regulacyjnymi. Z drugiej strony działania, interakcje i reakcje pomiędzy firmami w branży powodują nieustanne zmiany i ewolucję całego przemysłu, dlatego postęp powinien być postrzegany jako rezultat współpracy partnerów a najlepiej jako produkt wytworzony przez sieć aktorów [Gomez-Arias J. T. 1995]. Charakterystyką postępu technicznego jest to, że nowe technologie są bardziej złożone od poprzednich i mają między-branżowy charakter. Dlatego możemy mówić o wzajemnym i ciągłym oddziaływaniu na siebie i wzbogacaniu się różnych dziedzin nauki i obszarów technologii. Naturą tego oddziaływania są synergie i komplementarności uzyskane dzięki współpracy [Gomez-Arias J. T. 1995].
- Zmienność i różnorodność potrzeb klientów: która należy do najważniejszych cech współczesnego globalnego rynku obok skracającego się cyklu życia produktów. Przyczynia się to m.in. do coraz większej niepewności co znajduje odzwierciedlenie w modnym współcześnie pojęciu otoczenia turbulentnego. Według K.M.Eisenhardta i C.B.Schoonhovena firmy właśnie po to wchodzi w różnego rodzaju więzi aby minimalizować niepewność [Eisenhardt, K.M., Scho-

³ dalsze rozważania na temat specjalizacji i koncentracji oparte są o tą publikację

⁴ dane z lat 90-tych XX wieku

onhoven, C.B., 1996]. Wyodrębniają oni cztery rodzaje niepewności: rynkowa, konkurencyjna, technologiczna i relacyjna. Z punktu widzenia technologii wytwarzania, zmienność wymaga od przedsiębiorstw elastycznej automatyzacji procesów wytwarzania w małych, rozproszonych przedsiębiorstwach produkcji finalnej, co wiąże się z koniecznością dostarczenia półwyrobów a fakt że konsumenci oczekują komplementarnych wyrobów odpowiednio zestawionych i dostosowanych do siebie rodzi konieczność współdziałania od funkcji produkcyjnej aż po kompletowanie wyrobów i spedycję [Wrzosek S.,1992].

- Szybkość reakcji: Sukces rynkowy każdej innowacji jest uzależniona od szybkości reakcji. Musi ona uwzględnić zmiany technologiczne i wykorzystać pojawiającą się szansę. Współpraca z wieloma partnerami obecnymi w łańcuchu wartości już w fazie rozwoju produktu jest przedstawiana przez wielu autorów jako sposób zmniejszenia czasu, który jest potrzebny do stworzenia nowych produktów. Logika takiego działania tkwi w tym, że zaangażowanie dostawców i odbiorców w proces tworzenia/projektowania produktu sprawia, że łatwiej i szybciej dociera się do potrzeb i wymagań klienta, rozwiązania techniczne są łatwiejsze do wdrożenia a podzespoły są łatwiejsze do wykonania przez co produkcję można rozpocząć szybciej. Hierarchie, wąsko zdefiniowane stanowiska pracy, scentralizowane decyzje, oraz komunikacja, która płynie z góry na dół mocno ograniczają tego rodzaju swobodne procesy. Często współpraca taka jest możliwa tylko w klastrze, jako jedynym miejscu gdzie wiele podmiotów z tego samego łańcucha wartości może bezkonfliktowo angażować się w te same i różne projekty.
- Elastyczność: Zmiany w otoczeniu⁵ przekładają się na zmiany wewnątrz organizacji, która musi te zewnętrzne zmiany internalizować. Rodzi się więc potrzeba elastyczności aby odpowiadać ciągłym ewolucjom i rewolucjom w produktach, technologiach i rynkach. Elastyczność ma wiele definicji, intuicyjnie rozumiana jest jako łatwość i szybkość reagowania na zmiany i szybkie przystosowanie się [Osbert-Pociecha G., 2006]. W prostych słowach strategiczna elastyczność to zdolność do robienia wszystkiego inaczej wtedy gdy pojawi się taka potrzeba [Gomez Arias J.T,1995]. Istotnym punktem odniesienia do elastyczności staje się specjalizacja i dywersyfikacja. Wymienione jako pierwsza przesłanka specjalizacja i koncentracja dają firmom efektywność i szybkość reakcji podczas gdy dywersyfikacja umożliwia wszechstronność i odporność charakterystyczne dla elastyczności. Ponieważ w obrębie jednego przedsiębiorstwa specjalizacja i dywersyfikacja wzajemnie się wykluczają, elastyczność jest trudna do osiągnięcia samemu. Elastyczność jest także jedną z cech charakterystycznych organizacji sieciowych, których odmianą jest klastr. Szczególnie sieciowe formy współpracy i mnogość powiązań pomiędzy wieloma przedsiębiorstwami

⁵ szeroko pojmowanym (rynkowym, technologicznym i konkurencyjnym)

umożliwiają korzyści zarówno z dywersyfikacji jak i specjalizacji firm. Elastyczna specjalizacja jest więc przesłanką do nawiązywania współpracy pomiędzy określoną liczbą przedsiębiorstw np. dostawców i odbiorców, prowadzącą do konstelacji biznesów, które są niezależne ale jednocześnie polegają na sobie w różnych kwestiach np. krytycznej ekspertyzy czy know-how [Gomez-Arias J. T. 1995].

- Rola państwa i prawo: jak wskazuje M. Ebers mogą stanowić podstawowe uwarunkowania dla powstania współpracy na większą skalę wewnątrz danego społeczeństwa, przemysłu lub obszaru. Dotyczy się to przede wszystkim zgrupowań przedsiębiorstw, wśród których współpraca będzie się rozwijała jeśli będzie poparta wsparciem instytucjonalnym z otoczenia np. w postaci zapewnienia źródeł finansowania, ulg podatkowych czy dostępu do zasobów działających w taki sposób, że firmy współpracujące będą cieszyły się przewagami nad firmami nie-współpracującymi [Ebers M., 1999]. Zaangażowania państwa we współpracę przedsiębiorstw jest na ogół oparte o założenie, że będzie ona prowadziła do wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw lub obszaru w którym funkcjonują.

- Istniejące więzi: oparte o przyjaźnie i powiązania rodzinne, kluby, instytucje, stowarzyszenia oraz organizacje polityczne z jednej strony umożliwiają podmiotom lepszy dostęp do zasobów, kapitału, władzy oraz informacji a z drugiej wymuszają lojalność i prowadzą do większego zaufania pomiędzy podmiotami od początku współpracy stając się w ten sposób mechanizmem zarządczym i monitorującym współpracę [Ebers M., 1999]. Im więcej powiązań tym chętniej podejmowana jest współpraca. R. Gulati podkreśla oprócz tego, że ilość i gęstość wcześniejszych bezpośrednich i pośrednich powiązań warunkuje gotowość i chęć do podejmowania współpracy bardziej niż cechy samych przedsiębiorstw takie jak ich wielkość lub wiek [Gulati R., 1995].

Z badań przeprowadzonych przez Z. Xu i J. Lin wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrach zwiększają swoją zdolność do innowacji jeśli rozumieją i wykorzystują sieć powiązań międzyorganizacyjnych, w których funkcjonują [Xu Z., Lin J., 2008]. Takie patrzenie na firmę w kontekście oplatających ją więzi w literaturze zagranicznej określane jako perspektywa "osadzenia" przedsiębiorstwa⁶. Podkreśla ona więzi i relacje przedsiębiorstwa z innymi podmiotami jako czynnik warunkujący potencjał firmy.

- Orientacja długoterminowa i powtarzalność interakcji: oparte m.in. na założeniu, że współpracujące podmioty spodziewają się takiego samego zachowania ze strony swoich partnerów dopóty, dopóki wiedzą, że ich interakcja nie dobiegnie wkrótce do końca. Ph. Ball zauważa, że "... jedna z najczęstszych przyczyn procesów sądowych między przedsiębiorstwami jest skarga

⁶ embeddedness perspective

na krzywdzące zakończenie franchisingu. (...) w grach psychologicznych ludzie, którzy dotychczas kooperowali często porzucają wzajemną współpracę i zaczynają zdradzać, gdy wiedzą, że gra ma się wkrótce zakończyć (...) firmy, które mają zbankrutować, narażone są na większe ryzyko, że klienci nie będą uiszczać swoich należności; same też częściej przestają spłacać swoje długi (...) a rząd jest bardziej podatny na polityczne przekupstwo wtedy kiedy jego kadencja dobiega końca [Ball Ph., 2007]. R. Axelrod z kolei, analizując współpracę w oparciu o założenie, że powtarzalne akcje kooperatywne, motywowane przez interes własny, muszą zawierać lepsze rezultaty dla wszystkich, dowodzi że wydłużony horyzont czasowy kontaktów służy upowszechnianiu i pielęgnowaniu zachowań kooperacyjnych [Axelrod R., 1984]. Jest też podłożem do powstawania nieformalnych więzi i przyjaźni.

Wymienione niniejszym przesłanki sprzyjające powstawaniu współpracy prezentują różny poziom ogólności i nie wszystkie w jednakowym stopniu znajdują swoje odniesienie do klastra. Można wyróżnić wśród nich dwie grupy. Pierwsza to takie które przypisuje się powszechnym procesom zmian zachodzącym w gospodarce globalnej. W ich świetle współpraca stanowi nieunikniony aspekt konkurowania i nie musi stanowić szczególnego wyróżnienia dla środowiska klastrowego. Są to takie przesłanki jak: postęp techniczny, zmienność i różnorodność potrzeb klientów, szybkość reakcji i zmiana stylów zarządzania. Klastr, chociaż ich nie generuje, to jak widać stwarza dobre warunki do ich zaspokojenia. Osobną grupę przesłanek dla powstawania współpracy stanowią te bezpośrednio związane ze środowiskiem klastrowym. Są to istniejące więzi, powtarzalność interakcji i orientacja długoterminowa. Warunkowo można do niej zaliczyć także rolę państwa i prawo z zaznaczeniem, że nie musi ono występować gdyż nie stanowi jednej z trzech podstawowych cech klastra (skupienie terytorialne, liczebność firm z branży i występujące pomiędzy nimi powiązania). Jest to więc raczej funkcja na poziomie polityki gospodarczej czy też implikacja dla instytucji lokalnych i rządu. Pierwsza z zaprezentowanych przesłanek, może natomiast znaleźć się w obu grupach. Specjalizacja i koncentracja produkcji jest zarówno cechą globalnego otoczenia konkurencyjnego, jak i fundamentalną cechą klastra. Podsumowując można w oparciu o popularne przesłanki do nawiązywania współpracy przedsiębiorstw uznać, że środowisko klastrowe jest środowiskiem sprzyjającym nawiązywaniu współpracy zarówno dlatego że sprzyja zaspokojeniu przesłanek dla współpracy (pierwsza grupa), jak i sam je generuje (druga grupa).

Ad B) Jeśli istnieją okoliczności skłaniające przedsiębiorstwa do współpracy i warunki do tego aby ją nawiązywać, powstaje pytanie: co przedsiębiorstwa dzięki współpracy zamierzają osiągnąć. Jest to kwestia celów współpracy przedsiębiorstw i tego czy klastr sprzyja ich realizacji. W literaturze spotkać można wiele różnych kryteriów wyodrębniania celów współpracy. E.A. Murray i J.F. Mahon dzielą cele współpracy na dwie podstawowe grupy: te wynikające z konieczności

i związane z zamiarem przetrwania oraz te związane z zamiarem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Murray E.A., Mahon J.F., 1993]. C.M. Clarke-Hill, T.M. Robinson i J. Bailey zwracają uwagę na cele operacyjne i strategiczne [Clarke-Hill C.M., Robinson T.M., Bailey J. 1998]. M Ebers z kolei wyodrębnia dwie główne grupy celów: wzrost zysków i obcięcie kosztów [Ebers M., 1999]. Na podstawie celów wyodrębnionych przez tych i innych autorów⁷ cele współpracy sprowadzić można do czterech obszernych grup dotyczących: 1: rynku (a w nim produktu), 2: zasobów (a w nich technologii i umiejętności) 3: strategii i pozycji konkurencyjnej oraz 4: ograniczania ryzyka i niepewności.

1: Cele rynkowe współpracy to m. in. wejście na zupełnie nowe i nieznanne rynki, ochrona rynku krajowego, zwiększenie udziału w rynku i jego rozwój, wzmocnienie marki i zwiększenie prestiżu firmy, lepsze obsłużenie klienta, podzielenie się rynkiem i uzyskanie korzystniejszej struktury i pozycji rynkowej. Tam, gdzie przetrwanie firmy zależy od dostania się do nowych rynków w krytycznych momentach w czasie, szybkie wprowadzenie nowości na rynek i wybranie odpowiedniego momentu jest jednym z najczęstszych celów dla podejmowania współpracy. W przypadku celów rynkowych trudno jest wyraźnie stwierdzić że klastrer sprzyja ich osiągnięciu, szczególnie na tak wysokim poziomie ogólności. Wprawdzie można wskazać na przykłady podziału rynku przez przedsiębiorstwa w klastrze⁸ ale trudno jest rynkowe cele współpracy przypisać do istoty klastra.

2: Podstawowe cele współpracy dotyczące zasobów sprowadzają się do ich zdobycia, przedłużenia (wzmocnienia) albo zestawienia [Townsend J.D., 2003]. Wyróżnia się technologie i umiejętności jako jedne z najważniejszych zasobowych celów współpracy. W większości przypadków klastrer jest miejscem skupiającym atrakcyjne branżowo technologie. Dlatego powinien sprzyjać ich zdobywaniu od partnerskich firm wewnątrz klastra. Jeśli dana technologia nie występuje w klastrze a jest trudna do zdobycia, wówczas bliskość innych firm o podobnym zapotrzebowaniu może ułatwić wspólny import tejże technologii z daleka. Umiejętności z kolei zdobywane są poprzez uczenie się od partnera. Uczenie się wraz z partnerem czy pomiędzy partnerami dokonuje się poprzez wzajemne imitacje, osiąganie efektów synergicznych, i więzi międzyorganizacyjne. Często spotykanym pojęciem w literaturze jest spopularyzowane przez P. Senge pojęcie organizacji uczącej się [Senge P., 1994]. Jest to organizacja

⁷ Chodzi o takich autorów jak: W. Czakon, S. Oliver, J. Lichtarski, N. M. Vyas, W. L. Shelburn i D.C. Rogers, W.J.M.Reijnders i T.M.M. Verhalen, D. Elmuti i Y. Kathavala. Analiza celów współpracy została przez autora przeprowadzona na potrzeby innego opracowania. Nie została ona uwzględniona w niniejszym artykule z uwagi na jej obszerność.

⁸ np. włoscy producenci mebli, którzy po okresie po wyniszczającej walce konkurencyjnej zdecydowali się współpracować na rynkach zagranicznych a konkurować jedynie w obrębie rynku krajowego

która potrafi się skutecznie uczyć i szybko adaptować do zmiennych warunków. Posiada takie umiejętności jak: tworzenie, nabywanie i transferowanie wiedzy o rynkach, produktach i technologiach oraz procesach biznesowych a jej personel jest otwarty na nowe idee i trendy i ciągle się doskonali. Organizacja taka nieustannie się przekształca.

Według J.D. Townsenda sieć współpracujących ze sobą przedsiębiorstw np. w obrębie klastra jest doskonale dopasowana do celów i uwarunkowań organizacji uczącej się [Townsend J.D., 2003]. Szczególnie w przypadku nowości firmy takie mogą wykorzystywać podejście pożycz-rozwiń-wykorzystaj. Jak zostało wcześniej ukazane przy okazji cyklu życia klastra, im więcej jest heterogeniczności pomiędzy przedsiębiorstwami, tym więcej jest pomiędzy nimi uczenia się i wzrostu wartości. Jeżeli sieci powiązań klastrowych towarzyszy nieustanne uczenie a firmy wykorzystują dostępne "w sieci" kompetencje to powinno to prowadzić do wzrostu organizacji jej kompetencji i możliwości.

- 3: Współpraca może być przede wszystkim posunięciem konkurencyjnym mającym na celu osiągnięcie określonej pozycji względem innych oraz zabezpieczenia możliwości ekspansji i rozwoju firmy obecnie i w przyszłości. Przedsiębiorstwa mogą dostrzegać wspólne cele strategiczne. Do najbardziej znanych należą piętnowane przez państwo w XX wieku kartelowe porozumienia co do ceny, blokowanie wejścia nowych firm na rynek czy podział rynku. Strategiczne układy pomiędzy przedsiębiorstwami powstają na ogół po to aby umożliwić im kontrolę rynku, zasobów, kanałów dystrybucji, zwiększyć siłę przetargową i wywołać korzystną asymetrię. Cele mogą wynikać też ze strategii na poziomie układ-układ. Wtedy współpraca jest podejmowana np. po to aby uniemożliwić konkurencji stworzenie podobnego układu albo po to aby uprzędzić ją w stworzeniu układu o pozycji lidera w branży. Ważnym celem strategicznym jest też zmiana pozycji firmy w istniejącej sieci powiązań i relacji. Istniejące powiązania i układy wewnątrz branży wywołują asymetrie, które przedsiębiorstwa kompensują nawiązując kolejne albo przystępując do któregoś z istniejących. Tutaj klastery występują jako tło do takich posunięć konkurencyjnych, w obrębie którego mogą powstawać zależności i kompensujące je układy.
- 4: Dzięki współpracy przedsiębiorstwa mogą zapobiegać, przewidywać lub minimalizować niepewność wpływającą na ich działalność oraz ograniczać ryzyko z nią związane [Oliver C., 1990]. Może to być ryzyko finansowe, polityczne, ryzyko wystąpienia nagłych zmian w otoczeniu lub ryzyko rynkowe. Statystycznie tylko połowa nowych produktów kończy się sukcesem rynkowym [Sivadas E., Dwyer F.R., 2000]. Wspólne wprowadzanie nowych rozwiązań i produktów pozwala rozkładać to ryzyko pomiędzy partnerów. Podobnie w przypadku projektów o dużej złożoności i rozmiarze, których efekt końcowy jest ilościowym i jakościowym punktem w przestrzeni, do którego się dąży i do pewnego (końcowego) etapu efekt końcowy pozostaje nieznanym. Współpraca umożliwia

także podział nakładów związanych z zabezpieczeniem się przed niepewnością i ryzykiem np. w postaci wspólnych dodatkowych badań, pozyskiwania specjalnych zabezpieczeń czy specyficznych zasobów. Celem zacieśniania więzi może być też ograniczanie ryzyka transakcyjnego pomiędzy kontrahentami. Klaster może ograniczać pewne rodzaje niepewności. Jak zostało wyjaśnione wcześniej, niższe jest w nim ryzyko transakcyjne. Poza tym może stanowić dobre środowisko do przeprowadzania niektórych przedsięwzięć wspólnie (np. wspólne badania rynkowe albo nakłady na B+R). Odpowiedź na pytanie czy klaster sprzyja realizacji celów współpracy nie jest więc jednoznaczna. W przypadku celów dotyczących zasobów można go uznać za sprzyjające środowisko, szczególnie dla uczenia się, podobnie w odniesieniu do niektórych rodzajów niepewności. Jeśli chodzi o cele dotyczące strategii, to dla przedsiębiorstw klaster jest raczej kontekstem w którym powstają zależności i układy. Dla celów rynkowych natomiast nie da się na tym poziomie ogólności uznać klaster za środowisko jednoznacznie sprzyjające ich realizacji. Będzie to uzależnione od konkretnych przypadków współpracy.

Podsumowując, można więc uznać, że każda z trzech wyżej ukazanych perspektyw pozwala uzasadnić współpracę w klastrze lub ukazać klaster jako środowisko jej sprzyjające. Z punktu widzenia rozwoju klastra, współpraca ukazuje się w nim w różnych postaciach w zależności od tego w którym etapie cyklu życia klaster się znajduje. W klastrach rozwijających się przedsiębiorstwa współdziałają w celu pokonywania dystansów ich dzielących i wymyślają nowe sposoby uzyskiwania wartości dzięki synergii a w klastrach dojrzałych wykorzystują istniejące układy do realizowania swoich celów w otoczeniu. Obierając za punkt wyjścia istotę współpracy, klaster spełnia jej warunki w trzech różnych ujęciach teoretycznych, najbardziej zaś w ujęciu zasobowym. Z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa ważne są okoliczności sprzyjające nawiązywaniu czyli przesłanki współpracy oraz cele, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Klaster zarówno sprzyja zaspokojeniu przesłanek dla współpracy jak i sam je generuje. W odniesieniu do różnych kategorii celów współpracy, dla części z nich można uznać klaster za środowisko sprzyjające ich realizacji przez przedsiębiorstwa.

Streszczenie:

Artykuł charakteryzuje klastery jako środowisko sprzyjające nawiązywaniu i trwałości współpracy przedsiębiorstw. Autor proponuje trzy odrębne perspektywy analizy współpracy w klastrze i z każdej z nich podejmuje się wyjaśnienia tego zjawiska. Pierwszą jest sama klastery i charakterystyka jego rozwoju, drugą jest współpraca i jej istota a trzecią jest przedsiębiorstwo i okoliczności skłaniające je do współpracy oraz cele które dzięki współpracy zamierza osiągnąć. Każda z nich w odmienny sposób pozwala uzasadnić współpracę przedsiębiorstw w klastrze i może stanowić uzupełnienie względem pozostałych.

Summary:

The article characterizes the cluster as a business environment that favours company cooperation. The author proposes three different perspectives of analysis and attempts to explain the cooperation phenomena within business clusters using each perspective. The first one is the cluster itself and its development process. The second one is cooperation itself and the third one is the company aiming to achieve specific goals via cooperation and reacting to contingencies and conditions favoring it. In a complementary manner each perspective allows to acknowledge the cluster as an environment favoring cooperation between companies.

Bibliografia:

1. Swann, G.M.P., Prevezer M., Introduction into The Dynamics of Industrial Clustering, Oxford University Press, Nowy Jork, 1998.
2. Pietrobelli C., Competitiveness and its socio-economic foundations: Empirical Evidence on the Italian industrial districts [w:] Bagela M., Bechetti L., "The Competitive Advantage of Industrial Districts", Springer-Verlag, Nowy Jork, 2000.
3. Porter M., Porter o konkurencji, PWE Warszawa, 2001.
4. Cooke P., Knowledge Economies, Clusters, learning and cooperative advantage", Routledge, Londyn-Nowy Jork, 2002
5. Rosenfeld S., A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, National Governors Association, Waszyngton 2002
6. Perroux, F. 1950 Economic Space: Theory and Applications. [w:] "Quarterly Journal of Economics" nr 64: ss. 89-104.
7. Menzel M.P., Fornahl D., Cluster life cycles - dimensions and rationales of cluster evolution [w:] Industrial and Corporate Change, vol 19, nr 1, 2010, ss. 205-238.

8. Kozminski K., Piotrowski W., Zarządzanie: Teoria i Praktyka, PWN, Warszawa, 2000.
9. Hagel J., Seely Brown J., Organizacja jutra. Zarządzanie talentem współpracą i specjalizacją, One Press, Gliwice, 2006.
10. Townsend J.D. 2003, Understanding alliances, a review of international aspects of strategic marketing, *Marketing Intelligence & Planning*, 21/3, 2003, ss.143-155.
11. Wiliamson O.E., Comparative Economic Organization: Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, nr 36, 1991
12. Dreyer J.H., Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize transaction Value, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nr 7.
13. Axelrod R., "The evolution of cooperation" Basic Books, Nowy Jork, 1984.
14. Prahalad C., Hamel G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 1990
15. Colombo M., The Changing Boundaries of The Firm. Explaining Evolving Inter-Firm Relations, Routledge, Londyn-Nowy Jork, 1998
16. Rusten G., The role of geographic concentration in promoting competitive advantage. The Norwegian furniture industry, *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, Volume 51, Issue 4 1997 , ss 173 - 185
17. Nowak G., Uwarunkowania rozwojowe gron przemysłowych, praca doktorska ,AE Wrocław, 2006.
18. Wrzosek S., przesłanki współdziałania, [w:] Lichtarski J., (red) Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 1992
19. Cygler J., Alianse strategiczne, Difin, Warszawa 2002
20. Das, T., Teng, B. Alliance constellations: a social exchange perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 27 No.3, 2002, ss.445-456.
21. Gómez Arias J.T., Do networks really foster innovation?, *Management Decision*, Vol. 33 No. 9, 1995, ss. 52-56
22. Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B., Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 7 No. 2, 1996, ss. 136-50
23. Ebers M., The Formation of Inter-Organizational Networks, Oxford University Press, Nowy Jork, 1999
24. Gulati R., Does Familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *The Academy of Management Journal*, vol. 38, nr 1,1995, ss. 85-112.
25. Xu Z., Lin J., Lin D., Networking and innovation in SMEs: evidence from Guangdong Province in China, *Journal of Small Business and Enterprise Development* vol. 15 nr. 4, 2008 ss. 788-801.

26. P. Ball Masa Krytyczna Insignis 2007
27. Axelrod R., The Evolution of Cooperation, Basic Books, Nowy Jork, 1984.
28. Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C., An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework, Journal of business and industrial marketing, vol. 10, nr 3, 1995 ss.47-60.
29. Murray E.A., Mahon J.F., Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? Long Range Planning, Vol. 4, 1993, ss.102-111.
30. Clarke-Hill C.M., Robinson T.M., Bailey J., Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint ventures, European Business Review, 1998 vol. 98 nr 6 ss. 300 - 310
31. Senge P., The fifth discipline. The Art & Practice of the Learning Organization, Doubleday Business, 1994.
32. Oliver, C., Determinants of inter-organizational relationships: Integration and figure directions, The Academy of Management Review, vol 15, nr 2, 1990, ss. 241- 265.
33. Sivadas, E. and Dwyer, F.R., An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes, Journal of Marketing, Vol. 64, 2000, ss. 31-49.

Jan Lichtarski
SWSPiZ w Łodzi

STRATEGIE MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W PRAKTYCE – WYNIKI BADAŃ

Słowo wstępne

Osiąganie sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu wymaga od przedsiębiorcy nie tylko reagowania na zmieniające się zewnętrzne warunki funkcjonowania (adaptacji), ale odpowiedniego wyprzedzania tych zmian (antycypacji), a nawet podejmowania działań proaktywnych, kreujących nowe, korzystne dla niego warunki współpracy i konkurowania. Sprostanie tym wymaganiom uwarunkowane jest w dużej mierze jakością myślenia strategicznego i podejmowanych w jego wyniku działań (jakością procesu strategicznego). Osiąganie wysokiej, satysfakcjonującej jakości owego procesu nie jest zadaniem łatwym z wielu powodów. Jedną z przyczyn trudności jest tu zróżnicowana, wynikająca ze specyfiki sektorowej, generalnie jednak narastająca z czasem, złożoność, zmienność i nieprzewidywalność (turbulencja) otoczenia. Drugą ważną przyczyną jest wielość i różnorodność szkół (nurtów) teoretycznych zarządzania strategicznego (takich w szczególności jak: planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa, prostych reguł) oraz niejasność (niejednoznaczność) kryteriów ich doboru¹.

Istotnym czynnikiem wpływającym na możliwości zapewnienia procesowi strategicznemu odpowiedniej jakości wydaje się być także wielkość przedsiębiorstwa. Determinuje ona bowiem takie czynniki pośredniczące jak potencjał kompetencyjny (poziom kwalifikacji menedżerskich, między innymi w zakresie zarządzania strategicznego) i potencjał kapitałowy (determinujący możliwości sfinansowania profesjonalnych studiów strategicznych i realizacji programów działań strategicznych). Te i inne czynniki powodują, że pod względem możliwości nadania procesowi strategicznemu odpowiedniej aktywności, skuteczności i efektywności, małe przedsiębiorstwo wydaje się być w gorszej sytuacji niż duże. Stąd

¹Znalazło to bardzo wyraźne odzwierciedlenie podczas dyskusji na organizowanej w dniach 25 – 27 marca 2010 przez Prof. R. Krupskiego konferencji naukowej w Łądku Zdroju i w publikowanych na tę konferencję materiałach pt.: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria : Zarządzanie, Wałbrzych 2010

też zaawansowanie studiów strategicznych w małych przedsiębiorstwach może być ograniczone zarówno co do ich zakresu, stosowanych metod, jak też form prezentacji wyników. Ograniczone co do zakresu i jakości mogą też być następstwa tych studiów w fazie realizacyjnej². Teza ta leżała u podstaw podjęcia projektu badawczego, skierowanego na rozpoznanie zakresu i charakteru studiów strategicznych w wybranej grupie małych przedsiębiorstw.

Badaniem kwestionariuszowym objęto próbę liczącą 38 małych (w tym 23 mikro) przedsiębiorstw różnych branż zlokalizowanych w Południowej Wielkopolsce (Ostrów Wielkopolski i okolice). Było wśród nich 8 przedsiębiorstw produkcyjnych, 16 handlowych i 12 usługowych. Wiele z nich prowadzi działalność w sferze zaopatrzenia i zbytu na rynkach ponadlokalnych (odpowiednio: 28 i 20), w tym zagranicznych (odpowiednio: 9 i 8). W 21 przypadkach respondenci zaliczyli firmę do fazy rozwojowej w cyklu życia sektora, a w 16 przypadkach do fazy dojrzałości. Tylko 1 firma znalazła się w fazie narodzin sektora. Dominują firmy niezależne kapitałowo (35) i z kapitałem wyłącznie polskim (35). Ograniczona wielkość próby nie uprawnia do szerszych uogólnień uzyskanych wyników badania, które można traktować jako pilotaż merytoryczny i metodyczny większego przedsięwzięcia badawczego. Opracowanie to ma na celu zreferowanie uzyskanych wyników badania i sformułowanie płynących stąd wniosków.

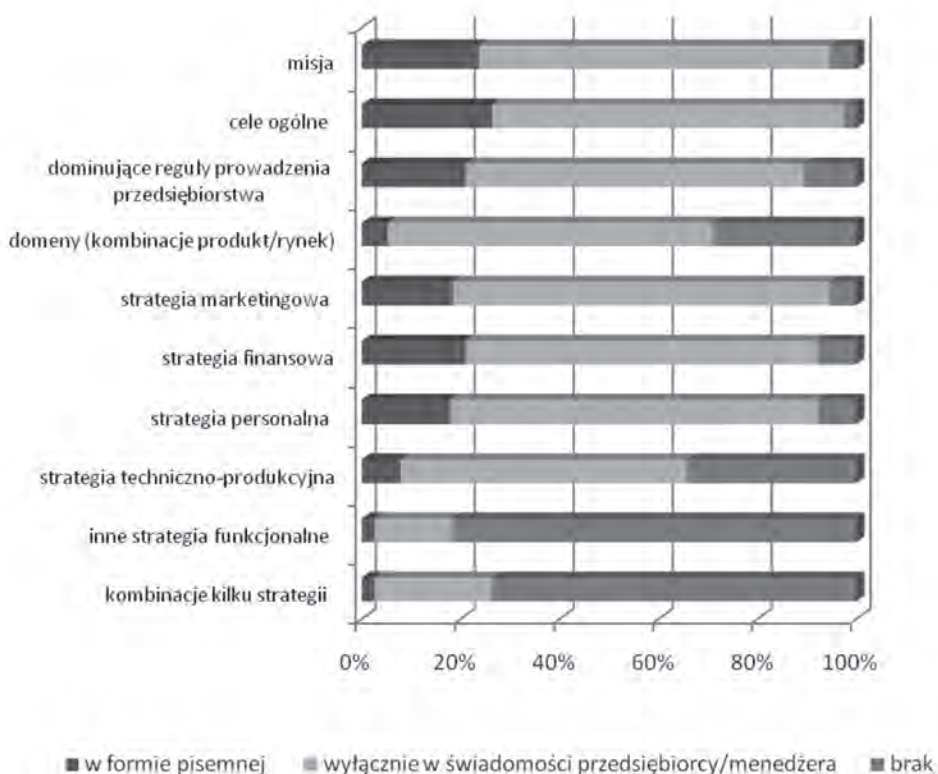
Zakres i odwzorowanie wyników studiów strategicznych

O zakresie studiów strategicznych w przedsiębiorstwie świadczą ich rezultaty w postaci odpowiednich założeń (misja, cele, reguły postępowania) i rekomendowanych kierunków działań strategicznych. Zbiorcą ilustrację dysponowania takimi rezultatami, deklarowanymi przez przedstawicieli objętych badaniem przedsiębiorstw, zawiera rysunek 1. Wskazuje ona, iż respondenci niemal powszechnie deklarują posiadanie podstawowych założeń strategicznych w postaci misji, celów ogólnych i – nieco tylko rzadziej - reguł (zasad) postępowania, a także takich strategii funkcjonalnych jak: marketingowa, finansowa i personalna. Wyraźnie mniejszy jest zakres dysponowania strategiami domen (kombinacji: produkt – rynek) i techniczno produkcyjnymi, a w jeszcze mniejszym zakresie pojawiają się inne strategie funkcjonalne lub kombinacje kilku strategii. Przedstawiony obraz rezultatów studiów strategicznych zasługiwałby na względnie pozytywną ocenę, gdyby nie fakt, iż w zdecydowanie przeważającym stopniu deklarowane założenia strategiczne mają charakter nieskodyfikowany, pozostają wyłącznie w świadomości przedsiębiorców – menedżerów. Zakres kodyfikacji (ujęcia w formie pisemnej)

² Wnioski takie można wysnuć studiując materiały konferencji naukowej pt.: *Zarządzania strategiczne. Strategie małych firm* Praca Zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2005.

owych założeń jest zróżnicowany, ale zasadniczo niski, sięgający w poszczególnych przypadkach nie więcej niż 25% ich ogółu. Jej największy zakres dotyczy tych samych założeń, które deklarowane były najpowszechniej w obu postaciach łącznie. Pozostałe 75% i więcej założeń strategicznych, deklarowanych jako nieskodyfikowane, może budzić spore wątpliwości, może nie tyle co do faktu ich istnienia, lecz co do ich jakości i użyteczności. Jest to obszar problematyki strategicznej małych przedsiębiorstw szczególnie zasługujący na dalsze, pogłębione badania, przy czym trzeba mieć świadomość trudności takich badań.

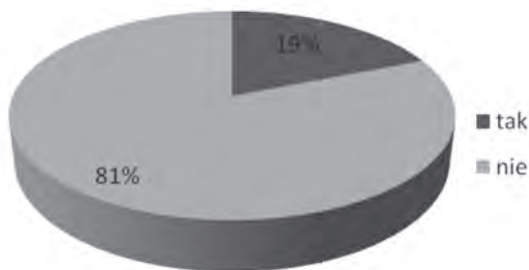
Rysunek 1. Deklarowane, skodyfikowane i nieskodyfikowane rezultaty studiów strategicznych



Źródło: opracowanie własne

Zbieżność z wyżej przedstawioną sytuacją wykazuje odpowiedź na kolejne pytanie, dotyczące posiadania dokumentu zawierającego zamierzenia strategiczne, wskazujące iż tylko w 19 % przypadków taki dokument istnieje.

Rysunek 2. Udokumentowanie zamierzeń strategicznych ogółem

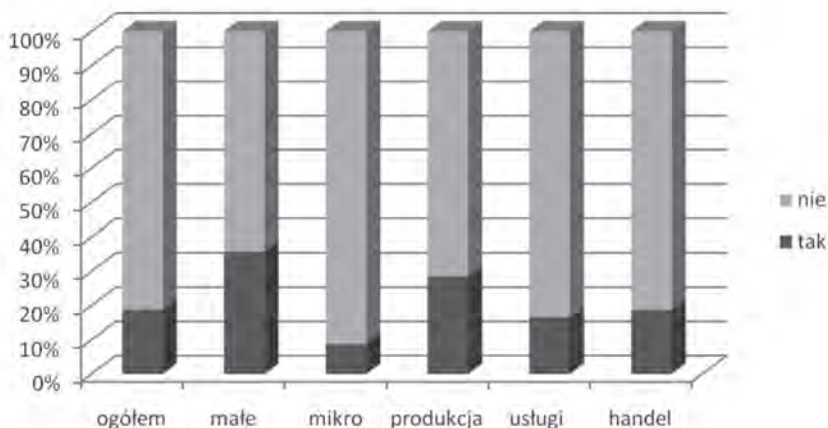


Źródło: opracowanie własne

Większe jest udokumentowanie zamierzeń strategicznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych niż usługowych i handlowych. To także wydaje się mieć uzasadnienie i wyjaśnienie, choćby potrzebą wyprzedzającego inwestowania większej ilości aktywów trwałych (środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych) wymaganych w produkcji materialnej.

Rozwarstwienie tego wyniku na grupy przedsiębiorstw w dwu przekrojach: wielkości (małe, mikro) i rodzaju działalności (produkcja, usługi, handel) pokazuje (rys. 3), że wyraźnie niższy jest stopień udokumentowania strategii w najmniejszych przedsiębiorstwach (mikro), co nie jest wynikiem zaskakującym. Jeśli zaś idzie o rodzaj działalności, to znacząco więk-

Rysunek 3. Udokumentowanie zamierzeń strategicznych w grupach wielkościowych i rodzajowych przedsiębiorstw



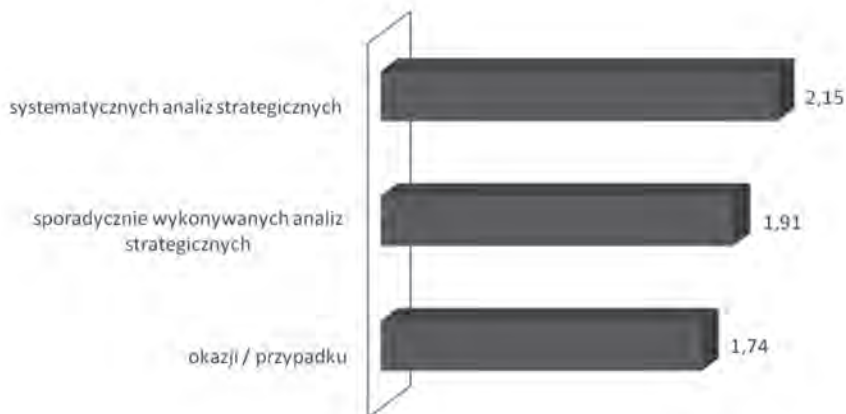
Źródło: opracowanie własne

Źródła decyzji strategicznych i ich orientacja

Jedno z kolejnych pytań zmierzało do ustalenia, w jakim stopniu decyzje strategiczne są wynikiem systematycznych bądź sporadycznie wykonywanych analiz strategicznych, tudzież są dziełem przypadku (okazji). Wskazywane stopnie

oznaczano następująco: niski - 1, średni - 2, wysoki – 3. Uśredniony wynik otrzymanych odpowiedzi przedstawia rysunek 4.

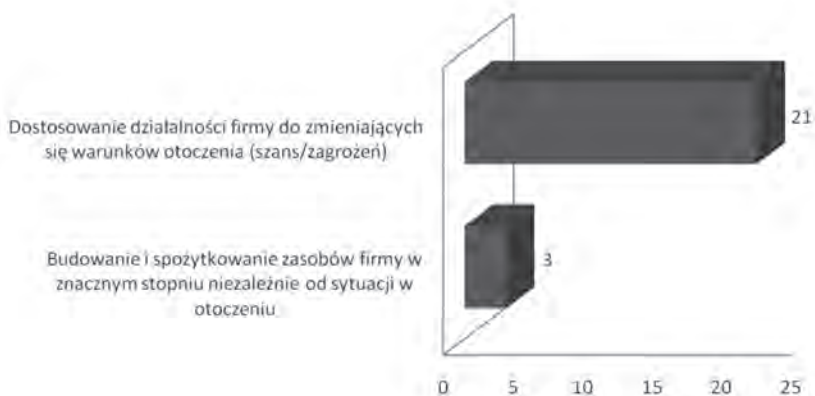
Rysunek 4. Decyzje strategiczne są wynikiem ...



Źródło: opracowanie własne

Wskazuje on, iż wszystkie te źródła są wykorzystywane w stopniu zróżnicowanym, lecz oscylującym wokół średniego. Systematyczne analizy strategiczne są wskazywane jako źródło rekomendacji strategicznych w stopniu nieco więcej niż średni, sporadycznie wykonywane analizy w stopniu nieco niższym niż średni, a okazja (przypadek) w stopniu jeszcze niższym, ciągle jednak bliższym średniego niż niskiego (1,74).

Rysunek 5. Decyzje strategiczne są skierowane (zorientowane) głównie na ...



Źródło: opracowanie własne

Zapytano też o generalne ukierunkowanie (orientację) owych strategicznych decyzji - bądź to na dostosowanie działalności firmy do zmieniających się warunków otoczenia, bądź na budowanie i spożytkowanie zasobów firmy w znacznym stopniu niezależnie od sytuacji w otoczeniu. Chodziło tu więc o wskazanie na pasywny bądź aktywny typ strategii. W wyniku, zilustrowanym na rysunku 5, okazało się, że strategie dostosowawcze, pasywne występują siedmiokrotnie częściej niż strategie aktywne, o wysokim stopniu kreatywności. Oznacza to, że teoretyczne wyjaśnienia zasad i sposobów budowy strategii, oparte na modnej obecnie szkole zasobowej, nie mają tu większej przydatności. Małe przedsiębiorstwo na ogół dysponuje zbyt słabym potencjałem, by być aktywnym graczem na rynku i próbować samodzielnie kształtować przyszłość.

Hierarchia zamierzeń strategicznych oraz problemów (trudności) w fazach ich generowania i wdrażania

Próba wglądu w wewnętrzną strukturę strategii przedsiębiorstw, z zamiarem odkrycia znaczenia poszczególnych ich elementów i dokonujących się w tym względzie zmian, dała rezultat odzwierciedlony w tabeli 1. Jak widzieć, w hierarchii ważności dominują strategie funkcjonalne: finansowa, marketingowa i personalna (odpowiednio: 18, 16 i 12 wskazań), które także najczęściej zyskują na znaczeniu (7; 11 i 9 wskazań). Mamy tu jednak sporą polaryzację opinii w tej kwestii, bowiem dwie z tych strategii (marketingowa i personalna) uzyskały najwięcej wskazań jako relatywnie mniej znaczące.

Tabela 1. Znaczenie poszczególnych elementów strategii przedsiębiorstw i jego zmiany (liczby zarejestrowanych przypadków)

Elementy strategii	najważniejsze znaczenie	relatywnie małe znaczenie	zyskują na znaczeniu	tracą na znaczeniu
misja	5	2	2	0
cele ogólne	8	1	3	6
dominujące reguły prowadzenia przedsiębiorstwa	7	1	6	2
domeny (kombinacje produkt/rynek)	9	2	5	6
strategia marketingowa	16	8	11	3
strategia finansowa	18	3	7	2
strategia personalna	12	7	9	6
strategia techniczno-produkcyjna	6	5	7	4

inne strategia funkcjonalne	0	2	1	3
kombinacje kilku strategii	0	0	0	1

Źródło: opracowanie własne

Przypadków polaryzacji poglądów w omawianej kwestii jest tu więcej, co, między innymi, może być wynikiem specyficznych cech sektorów i położenia strategicznego poszczególnych firm.

Zapytano także o lokalizację największych problemów (trudności) na mapie ustaleń strategicznych (elementów składowych strategii) w fazach: analiz i generowania strategii (preparacji) oraz jej wdrażania. Uzyskane w tej kwestii wyniki pokazuje tabela 2.

Dyspersja wskazań jest tu mniejsza niż poprzednio. W fazie preparacyjnej najwięcej trudności przysparzają strategię finansowa i marketingowa (jak pamiętamy – strategię o relatywnie dużym znaczeniu), zaś w fazie wdrożeniowej trudności w tych obszarach ulegają znaczącej (choć nie całkowitej) redukcji, a najwięcej pojawia się ich w obszarach strategii personalnej i techniczno-produkcyjnej.

Tabela 2. Strategie będące źródłem największych problemów w fazach preparacji i wdrażania (liczby zarejestrowanych przypadków).

Elementy strategii	są źródłem największych problemów w fazie analiz i generowania strategii	są źródłem największych problemów w fazie wdrażania strategii (operacjonalizacji)
misja	2	0
cele ogólne	2	0
dominujące reguły prowadzenia przedsiębiorstwa	1	0
domeny (kombinacje produkt/rynek)	3	2
strategia marketingowa	12	5
strategia finansowa	16	5
strategia personalna	4	12
strategia techniczno-produkcyjna	4	10
inne strategia funkcjonalne	0	1
kombinacje kilku strategii	0	0

Źródło: opracowanie własne

Zaangażowanie interesariuszy w proces strategicznego myślenia

W procesie myślenia strategicznego uczestniczą w różnym stopniu wszyscy wyróżnieni w pytaniu interesariusze, co pokazuje rysunek 6. W trzystopniowej skali stopni zaangażowania (niski – 1, średni – 2, wysoki – 3) najwyższą pozycję zajmują właściciele-menedżerowie w jednej osobie (2,91). Również wysoki (wyższy od średniego) poziom zaangażowania w proces strategiczny wykazują właściciele nie zarządzający (2,27) i najemni menedżerowie najwyższego szczebla (2,25). W przedziale między niskim i średnim stopniem lokuje się zaangażowanie pozostałych grup interesariuszy, tzn.: ekspertów z zewnątrz, menedżerów średnich i niższych szczebli, pracowników szczebla wykonawczego. Wynik ten przeczy dość powszechnie głoszonej tezie, że w małych przedsiębiorstwach niepodzielną władzę sprawuje właściciel samodzielnie lub we współdziałaniu z menedżerami najwyższego szczebla. Stan taki, gdyby udało się go potwierdzić w dalszych badaniach, zasługiwałby na pozytywną ocenę, bowiem szersze spektrum aktywnych uczestników studiów strategicznych powinno pozytywnie wpływać na racjonalność dokonywanych wyborów strategicznych.

Rysunek 6. Poziom zaangażowania poszczególnych interesariuszy w studia strategiczne



Źródło: opracowanie własne

Uwagi końcowe

Zreferowany wyżej projekt badawczy skierowany był na rozpoznanie zakresu i charakteru studiów strategicznych w wybranej grupie małych przedsiębiorstw. Jego podjęciu towarzyszyła teza mówiąca, że pod względem możliwości

nadania procesowi strategicznemu odpowiedniej aktywności, skuteczności i efektywności, małe przedsiębiorstwo wydaje się być w gorszej sytuacji niż duże, stąd też zaawansowanie studiów strategicznych w małych przedsiębiorstwach może być ograniczone zarówno co do ich zakresu, stosowanych metod, jak też form prezentacji wyników. Badaniami objęto stosunkowo skromną liczbę przedsiębiorstw (37), co nie pozwala na szersze uogólnienia wyników. Mogą one być traktowane jako pilotaż większego badania, które – jak się okazało - wymagać będzie pewnych korekt i uzupełnień w zakresie przedmiotowym i narzędziowym.

Jeśli zaś idzie o uzyskane wyniki, to w wielu kwestiach cechuje je znaczny stopień rozproszenia i niejednoznaczności. Tym bardziej więc zasadne wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań. Już obecnie jednak widać, że owa teza o względnej ograniczoności (słabości) zakresu i wyników studiów strategicznych w małych przedsiębiorstwach znajdować będzie potwierdzenie tylko w części przedsiębiorstw. Są bowiem i będą wśród nich i takie przedsiębiorstwa, w których intensywność i jakość studiów strategicznych i całego procesu strategicznego nie będą ustępować postępowym w tym zakresie przedsiębiorstwom dużym.

Jest interesującym i ważnym zagadnieniem, poszukiwanie okoliczności (czynników, przesłanek) sprzyjających i niesprzyjających rozwojowi studiów strategicznych i całego procesu strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Na te kwestie w szczególności skierowane powinny być przyszłe badania w tym zakresie.

Streszczenie

Wysoka jakość procesu zarządzania strategicznego może być trudna do osiągnięcia z powodu dużej niepewności otoczenia organizacji, a także wielości i różnorodności podejść (nurtów) teoretycznych. Ważną rolę odgrywa także wielkość organizacji. Celem artykułu jest identyfikacja zakresu i charakteru studiów strategicznych w grupie małych przedsiębiorstw. Tekst bazuje na badaniach ankietowych przeprowadzonych w 37 mikro i małych przedsiębiorstwach wielkopolskich.

Summary: Small Enterprises' Strategies in Practice – Empirical Findings

The high quality of strategic management process may be hard to achieve because of high level of organizational environment uncertainty, as well as multitude and variety of theoretical approaches (movements). The size of organization also plays an important role. The purpose of the article is to explore the scope and the nature of strategic studies in the group of small enterprises. The text is based on questionnaire findings carried out in 37 micro- and small enterprises of Greater Poland region.

Bibliografia

- 1) *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, Wałbrzych 2010.
- 2) *Zarządzania strategiczne. Strategie małych firm*, Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2005.

Krzysztof Litwiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONFLIKT JAKO ŹRÓDŁO ZMIAN

1. Wstęp

Sytuacje sporne bądź konfliktowe są integralną częścią życia każdego z nas. Czy to w życiu prywatnym czy na polu zawodowym spotykamy się z sytuacjami, gdy ktoś ma inne od naszych cele, wartości, zasady działania. Najczęściej takie sytuacje odbieramy bardzo negatywnie, jako zamach na nas, próbę poniżenia nas i odebrania nam poczucia władzy, wartości.

Szczególnie narażeni jesteśmy na konflikty w miejscu pracy. Choć przedsiębiorstwo powinno mieć jeden nadrzędny cel działalności, to jednak jest ono złożone z setek, a czasami tysięcy pracowników. Każdy z nich ma odmienne osobiste cele, oczekiwania, poczucie własnej wartości. Czynniki te nieuchronnie prowadzą do pojawiania się konfliktów.

Jednocześnie zrozumienie i tolerancja tych odmienności jest podstawą do szukania konstruktywnych rozwiązań dla powstałych konfliktów.

Celem artykułu jest przedstawienie relacji konfliktu i zmiany. Egzemplifikacją tego problemu jest przypadek konfliktu wewnątrz grupy, jego źródło i możliwe następstwa. Przedstawione zostaną reakcje osób uznanych za źródło nieporozumień i możliwe ścieżki rozwoju w zaistniałej sytuacji. Rozważania oparte są na studiach literaturowych i doświadczeniach autora, jako jednej z osób zaangażowanych w konflikt.

2. Konflikt – zarys pojęcia

Menedżer w swojej pracy będzie musiał uczestniczyć i rozwiązywać konflikty w jego grupie, jaki i pomiędzy nim, a innymi osobami w firmie. Dlatego ważnym jest poznanie znaczenia konfliktu, jego rodzajów, przyczyn oraz funkcji, jakie spełnia.

W literaturze konflikt definiowany jest jako brak zgody między dwiema lub większą liczbą osób, grup lub organizacji¹.

¹ R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.637.

J. Szczepański konfliktem nazywa proces, w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów (zaspokojenia potrzeb, realizacji interesów), przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych².

J. Stoner definiuje konflikt jako niezgodność, co do podziału deficytowych zasobów albo sprzeczność celów, wartości, itd. Może on występować w skali jednostek lub organizacji³.

Wspólną cechą konfliktów, jest różnica zdań powstająca pomiędzy zainteresowanymi stronami. Wynika ona z odmiennych celów oraz z różnic charakteru uczestników sporu. W tabeli 1 przedstawiona została topologia konfliktów w miejscu pracy.

Kryterium	Rodzaje konfliktów
Przedmiot konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczne – wynikają z zasad podziału pracy, płacy ze stosunków własnościowych • socjalne – dotyczą spraw bytowych, warunków pracy • organizacyjne – dotyczą zależności służbowych, stanowisk, komórek organizacyjnych w zakładzie pracy • kompetencyjne – wynikają z zakresu władzy, rozbieżności uprawnień i obowiązków służbowych • wartości i celów jakie mogą być realizowane przez pracowników – dotyczące motywów, potrzeb, interesu jednostek
Czas trwania konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> • długotrwałe • krótkotrwałe
Podłoże konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> • racjonalne – wynikają z rzeczowych, racjonalnych podstaw, np. władza stanowisko, dobro • irracjonalne – wynikają z przyczyn fikcyjnych, pozornych, z podejrzliwości, zawiści, ze stereotypów społecznych
Formy konfliktu	<ul style="list-style-type: none"> • jawne – pracownicy otwarcie wskazują na przyczynę, cel konfliktu • ukryte – uwidaczniają się pośrednio, a ich przyczyny są ukryte • zorganizowane – przeprowadzane według zaplanowanych zasad • niezorganizowane – żywiołowe, spontaniczne

Tabela 1. Rodzaje konfliktów w miejscu pracy.

Źródło: E. Więcka-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s.104.

² J.Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, Warszawa 1970, s. 484 za J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. TOM II*, C.H.BECK, Warszawa 2003, s. 179.

³ J.Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 521 za E. Więcka-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s.102.

W klasycznym ujęciu konflikt postrzegany jest negatywnie. Wynika to ze sposobu, jaki jest on przedstawiany w środkach masowego przekazu, w szkole, czy w rodzinie. Częściej mamy do czynienia z konfliktem zbrojnym, parlamentarnym, nawet wydarzenia sportowe często przedstawiane w sposób, w którym istnieje tylko jeden zwycięzca. Wszystkie te elementy mają wspólną cechę, dąży się w nich tylko do jednego rozwiązania, rozwiązania narzuconego przez stronę silniejszą. Takie postępowanie w pracy może prowadzić do wielu trudnych i konfliktowych sytuacji. Należą do nich⁴:

- zwiększenie obciążenia psychicznego jednostki i grupy,
- niesprzyjający klimat społeczny w grupie,
- utrudnianie lub przerwanie komunikacji między ludźmi,
- postępująca dezintegracja grupy lub osobowości jednostki,
- niechęć do przyszłego współdziałania, wygaszanie inicjatywy i przyjmowanie postawy neutralnej w stosunku do nowych koncepcji,
- zwiększona absencja i fluktuacja oraz zachorowalność, podatność na uleganie nieszczęśliwym wypadkom,
- zmniejszenie wydajności i jakości pracy jednostki i grupy.

W literaturze z zakresu zarządzania przedstawia się konflikt jako element pozytywny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Choć z początku brzmi to bardzo nienaturalnie, ponieważ przeważnie dążymy do bezwzględnego zwycięstwa lub do sytuacji, w której częściej staramy się pozostać w zgodzie ze wszystkimi, konflikt może jednak wygenerować wiele nowych rozwiązań. Zmianę postrzegania konfliktu należy zacząć od stwierdzenia, że jest on nieunikniony i w pewnym natężeniu jest elementem pozytywnej stymulacji pracowników. Zależność natężenia konfliktu od wyników przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Poziom konfliktu a efektywność organizacji



Źródło: R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s.638.

⁴J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. TOM II*, C.H.BECK, Warszawa 2003, s. 182.

Optymalne natężenie konfliktu będzie zależne przede wszystkim od osób biorących w nim udział. Łączy się to bezpośrednio z wiedzą, czym jest konflikt i jakie są różnice pomiędzy podejściem klasycznym, a współczesnym, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tradycyjny	Współczesny
Konfliktu można uniknąć.	Konflikt jest nieunikniony.
Powodem konfliktu są błędy w zarządzaniu lub tzw. podżegacze.	Konflikt powstaje z wielu różnych przyczyn.
Konflikt rozdziera organizację i przeszkadza optymalnej efektywności.	Konflikt może mieć różne skutki, także pozytywne.
Optymalna efektywność organizacji wymaga likwidacji konfliktu.	Optymalna efektywność organizacji wymaga konfliktu na umiarkowanym poziomie.

Tabela 2. Tradycyjne i współczesne poglądy na konflikt w organizacji

Źródło: B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s.228

Kolejnym elementem jest świadomość uczestników konfliktu. Umiejętność zdefiniowania rzeczywistego źródła konfliktu. Odnoszenia się tylko do faktów, a nie do osób biorących w nim udział oraz umiejętność zdefiniowania celu, jaki chcemy osiągnąć poprzez konstruktywne rozwiązanie sytuacji spornej. Konstruktywne rozwiązanie sytuacji konfliktowej jest bardzo trudne, ale też niesie ze sobą pozytywne funkcje⁵:

- funkcję motywacyjną – konflikt zmusza do aktywności, do poprawy zastanej rzeczywistości, do krytycznego spojrzenia na siebie i na zachowania organizacyjne,
- funkcję innowacyjną – konflikt rodzi potrzebę zmian, poszukiwania nowych twórczych rozwiązań,
- funkcję identyfikacyjną – konflikt sprawia, że ludzie dogłębniej poznają siebie, swoje zalety i wady, integrują się wokół celów.

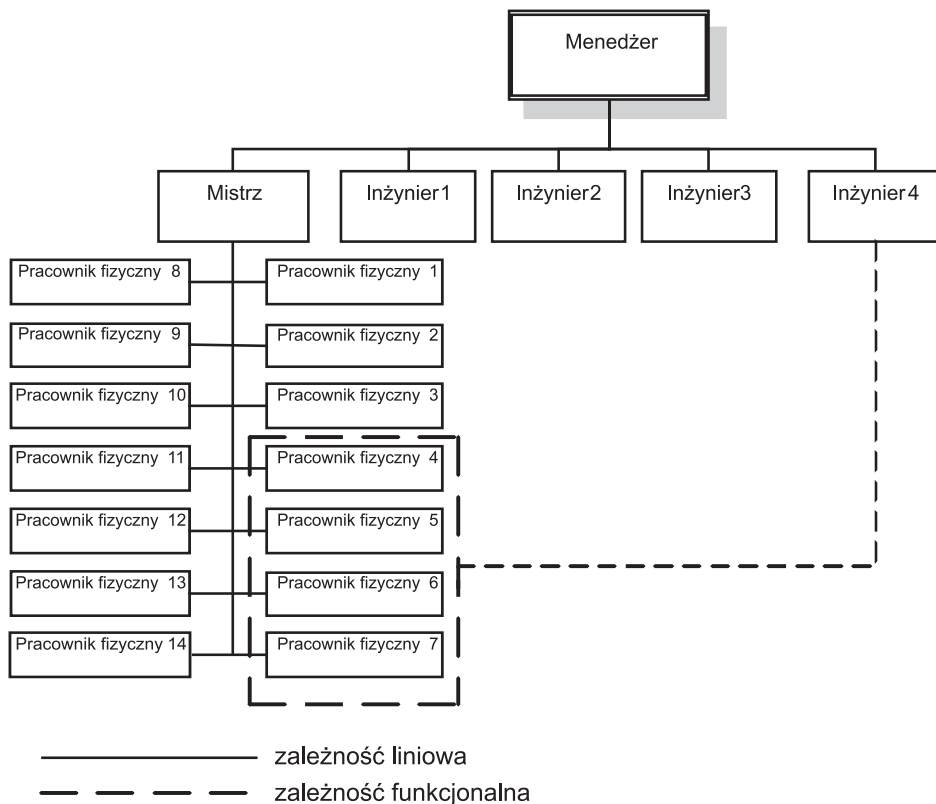
W dalszej części zostanie przedstawiony opis rzeczywistej sytuacji konfliktowej oraz kroki, jakie zostały podjęte przez menedżera w celu jego konstruktywnego rozwiązania.

⁵ L. Zbiegiem-Maciąg, *Zarządzanie przez konflikt*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1992, Nr 10 za J. Penc, *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. TOM II*, C.H.BECK, Warszawa 2003, s. 181.

3. Opis przypadku

Grupa, w której doszło do sytuacji kryzysowej składa się z 20 osób. Uproszczony schemat organizacyjny został przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny



Źródło: Opracowanie własne.

W skład grupy wchodzi pracownicy fizyczni posiadający wykształcenie zawodowe i nieznający języków obcych. Cechuje ich jednak bardzo duża wiedza praktyczna, kilkudziesięcioletnie doświadczenie oraz bardzo wysokie zaangażowanie. Każdy z tych pracowników dąży do wykonania swojej pracy w taki sposób, aby uzyskać możliwie jak najwyższą jakość wykonywanych przez siebie detali. Rozkład wieku pracowników fizycznych przedstawia się następująco:

- 4 pracowników w wieku 25-35 lat,
- 2 pracowników w wieku 36-50 lat
- 8 pracowników w wieku powyżej 51 lat.

Drugą grupą pracowników są inżynierowie w wieku poniżej 30 lat. Do ich głównych zadań należy współpraca z inżynierami z całego świata, zarządzanie zleceniami oraz przygotowywanie w środowisku CAD programów dla maszyn sterowanych numerycznie. Odpowiedzialni są też za projektowanie narzędzi do tłoczenia i formowania próżniowego.

Pomiędzy inżynierami a pracownikami fizycznymi występuje zależność funkcjonalna, jednak biorą oni również aktywny udział w kwartalnej ocenie pracowników fizycznych.

Pierwsze niepokojące informację o zachowaniu jednego z inżynierów wobec pracowników fizycznych zostały przekazane menedżerowi w listopadzie 2009 roku. W tym momencie nie zostały podjęte żadne nagłe działania, a menedżer skoncentrował się na rozmowach z pracownikami fizycznymi z każdym z osobna. Pod koniec miesiąca spotkał się ze wszystkimi pracownikami fizycznymi sam na sam, aby wysłuchać ich jeszcze raz. W wyniku spotkania i otwartej dyskusji wyłonił się bardzo niepokojący obraz sytuacji i zachowań inżyniera, do których należało:

- ograniczanie możliwości wyrażania swojego zdania,
- przerywanie i wchodzenie w zdanie,
- ocenianie osiągnięć pracowników w sposób niesprawiedliwy,
- negowanie decyzji pracowników,
- odrzucanie propozycji zgłaszanych przez pracowników.

Również grupa podkreśliła, że czuje się przez niego zastraszone i że ich odmienne zdanie może wpłynąć na ich ocenę. Dlatego też część z nich podkreśliła, że woli nie wchodzić w konflikt i nie mówić o tym, co myśli, aby uniknąć obniżenia oceny.

O całej sytuacji został poinformowany bezpośredni przełożony menedżera oraz dział zasobów ludzkich, jako źródło możliwego wsparcia przy rozwiązywaniu powyższej sytuacji.

Dopiero po zebraniu powyższych informacji doszło do pierwszej rozmowy pomiędzy menedżerem i inżynierem. Było to rozmowa bardzo spokojna i zachowawcza. Zostały wskazane sytuacje konfliktowe i niepożądane. Poinformowano również pracownika o tym, że inne osoby czują się przez niego zastraszone, że narzuca swoje zdanie, zamiast pracować na wspólnymi rozwiązaniami. Ciężar rozmowy został głównie położony na wskazanie zachowań pożądaných, jakie są od niego oczekiwane.

Cała sytuacja miała również wpływ na jego ocenę roczną, która została obniżona. W latach poprzednich był on zawsze bardzo wysoko oceniany, zawsze osiągał bardzo dobre wyniki, częstą daleko przekraczające oczekiwania przełożonych. Nigdy też nie ukrywał, że jest osobą bardzo ambitną i w przyszłości chciałby awansować. Informacja o ocenie rocznej i jej uzasadnienie wywołała szok i jej

negację, a także wrogość do menedżera i pracowników fizycznych. Dokładne zachowania zostały przedstawione zostały w następującej części.

4. Zmiana poprzez konflikt

Efektom podjętej decyzji o obniżeniu oceny i szczegółowym przybliżeniu jej motywów spowodowało ze strony pracownika poczucie zdrady oraz niesprawiedliwości. W funkcjonowanie grupy wdarła się nerwowość i niepewność, co do dalszych zachowań poszczególnych osób. Zawsze taka sytuacja niesie za sobą ryzyko rozpadu grupy, odejścia pracowników i poczucia braku zaufania pomiędzy jej członkami.

Jak każda taka sytuacja daje również szansę na wprowadzanie zmian w funkcjonowanie grupy jako całości, jak również umożliwia zmiany pojedynczych jej członków. W tym przypadku potencjalne zmiany mogą nastąpić na trzech płaszczyznach: pracowników fizycznych, menedżera oraz inżyniera.

Pierwsza zmiana dokonała się wewnątrz grupy pracowników fizycznych, w momencie, kiedy odważyli się opowiedzieć o wszystkim bezpośrednio przełożonemu inżyniera. Wymagało to od nich odwagi i bardzo dużego zaufania do niego. Nie mogli przewidzieć jego reakcji, w której mógł wszystko zanegować i na nich skupić negatywne emocje jako źródła kłopotów. Potencjalnie takie zachowanie w dalszym ciągu tworzyłoby na zewnątrz obraz grupy zgranej, bez konfliktów i otwartej, co w rzeczywistości nie miało miejsca, a byłoby w interesie menedżera. Przyjęcie przez niego postawy otwartej, partnerskiej i danie jasno do zrozumienia, że nie będzie żadnych konsekwencji bez względu na to, co zostanie powiedziane, utwierdziło ich w przekonaniu, że warto walczyć o swoje prawa.

Ta otwartość pozostała do dzisiaj, a jej wynikiem jest pełne zaufanie i świadomość, że ze wszystkim mogą przyjść i porozmawiać. Nauczyli się też akceptować odpowiedzi odmowne na ich postulaty oraz wytworzyli do siebie większy dystans. Czują się bardziej docenieni i mają poczucie, że są partnerami w pracy.

Drugą płaszczyzną gdzie zaszły zmiany jest strefa kompetencji menedżera. Jest on bardzo młodym człowiekiem, który dokładnie rok temu awansował. Jest to też pierwsza tak trudna sytuacja w jego karierze, która odnosi się bezpośrednio do zachowań między ludzkich. W czasie jej rozwoju przeszedł przez wszystkie typowe reakcje na poważne zmiany⁶:

1. Szok
2. Defensywne wycofanie się
3. Akceptacja
4. Adaptacja

⁶ L. Clarke, Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s.107.

W pierwszym momencie informacja o zachowaniu podwładnego wywołała szok oraz poczucie niedowierzania. Obwinił się, że tego wcześniej nie zauważył i nie był w stanie szybciej zareagować.

Kolejnym pytaniem, jakie sobie zadawał było: Co teraz powinienem zrobić, jakie powinny być następne kroki? Postanowił nie reagować na pierwsze doniesienia, ale poświęcić czas i spotkać się z każdym pracownikiem z osobna, a na końcu z pełną grupą czternastu osób. Przede wszystkim chciał mieć pewność i wiedzę o skali problemu oraz pozbierać jak najwięcej faktów, które w przypadku rozmów o zachowaniu pracowników są kluczowe.

Kolejnym krokiem było poinformowanie o sytuacji menadżera zasobów ludzkich oraz swojego bezpośredniego przełożonego. Dopiero wtedy doszło do pierwszej rozmowy z inżynierem. Rozmowa ta jest przykładem reakcji defensywnej na zmiany, co potwierdza sposób i przebieg samej rozmowy. Menedżer skoncentrował się na pożądanym zachowaniach, unikając lub marginalizując przykłady zachowań przedstawionych przez pracowników fizycznych. Choć inżynier nie zaprzeczył podanym przykładom, to jednak należy ocenić rozmowę jak i menedżera bardzo negatywnie. Bał się wyjść po za *status-quo* i zaryzykować stosunki z podwładnym, za cenę spójności całej grupy.

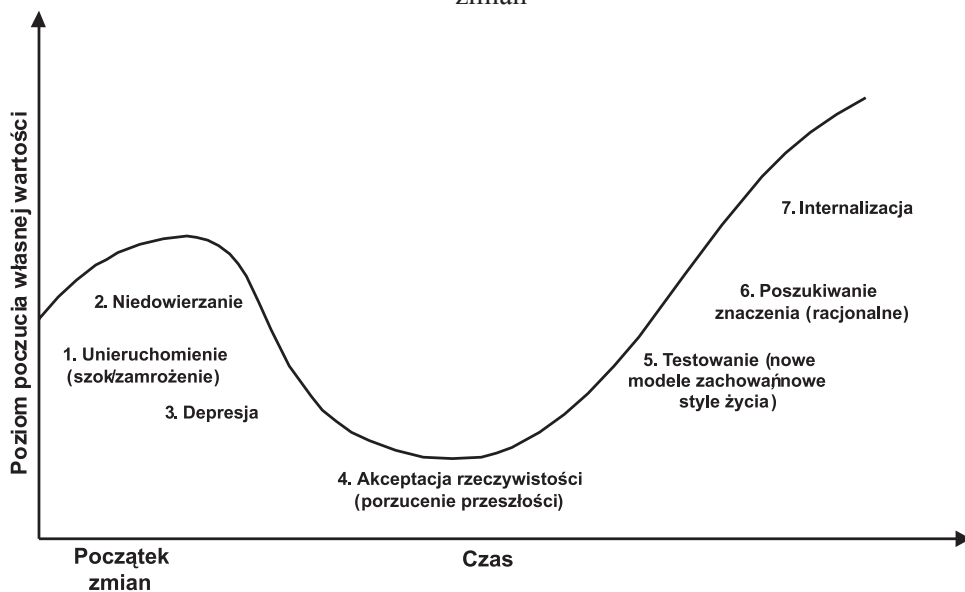
Przejawem zachowania defensywnego była również niechęć przed drastycznym obniżeniem rocznej oceny podwładnego, do której jednak doszło po dyskusji i analizie zachowań przeprowadzonej pomiędzy menedżerem, a jego przełożonym. Broniąc się przed niską oceną, w rzeczywistości menedżer bronił siebie w celu uniknięcia konfrontacji podczas komunikowania oceny i konfliktu, który był nieuniknionym następstwem.

Momentem przełomowym dla menedżera była bezpośrednio rozmowa oceniająca z podwładnym. Był to moment, w którym rozpoznał, zrozumiał i zaakceptował zmianę. Zmiana ta dotyczy postrzegania pracowników i swojej roli wobec nich. Zzaakceptował, że złe wyniki grupy świadczą przede wszystkim o jego pracy i czasami musi podejmować trudne decyzje wobec podwładnych, wchodząc z nimi w sytuacje konfliktowe. Nauczył się przełamywać *status-quo* i podejmować trudne decyzje oraz jak zachowywać się w sytuacjach trudnych, konfliktowych.

Trzecią płaszczyzną gdzie mogą zajść zmiany jest sama osoba inżyniera. Wszystkie zmiany w jego postępowaniu będą wynikiem tylko i wyłącznie jego decyzji i przemyśleń. Menedżer w tym przypadku może być tylko ich stymulatorem poprzez pośrednie wsparcie i programy rozwojowe, jakie może mu zapewnić ze strony firmy.

Pierwszym elementem stymulującym zmiany była roczna rozmowa oceniająca. Miała ona charakter bardzo negatywny i wywołała szok oraz reakcje agresywne u podwładnego. Jego zachowanie dokładnie odzwierciedlało etapy przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Poziom poczucia własnej wartości jest zróżnicowany w okresie zmian



Źródło: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s.107.

W pierwszej fazie zapadła głęboka cisza ze strony pracownika. Nie reagował na argumenty oraz pytania, które padały ze strony menedżera. Dopiero po pewnym czasie przeszedł do ataku pracowników za doniesienie na niego. Nie potwierdzał, ani też nie negocjował swojego zachowania. Starał się natomiast uwiarygodnić tezę o spisku wobec jego osoby i zemście pracowników.

Kolejnym elementem jego zachowania było wycofanie się z kontaktów ze współpracownikami, ograniczając je tylko do formalnego minimum. Odzywał się szcątkowo i dość arogancko wobec innych osób, postrzegając ich jako źródło swoich problemów. Również jego zachowanie wobec przełożonego zmieniło się w ten sam sposób.

Z perspektywy menedżera decyzja o ocenie była bardzo trudna, ale dzisiaj postrzega ją jako w pełni uzasadnioną. Tak jak to już zostało wspomniane osoba inżyniera jest osobą bardzo ambitną i zawsze uzyskiwała wysokie noty za swoją pracę. Jednak, aby można było awansować go na pozycję, w której zarządza ludźmi, należy wykształcić w nim cechy współczesnego menedżera przedstawione w tabeli 3 pozostawiając go z tym samego.

Współczesny menedżer powinien:		
spełniać role (być)	posiadać umiejętności (umieć)	podejmować działania (czynić)
<ul style="list-style-type: none"> • inicjatora i opiekuna wytyczonych zadań oraz strażnika właściwej ich realizacji, • obrońcy interesów przedsiębiorstwa (grupy pracowniczej) na zewnątrz, • reprezentanta przedsiębiorstwa wobec osób z zewnątrz (polityków, grup konsumentów), czy też reprezentanta grupy w kontaktach z innymi kolektywami i ogólnie z zakładem, • wzorca osobowego, człowieka umiejącego sobie radzić w każdej sytuacji, • przywódcy wykazującego zrozumienie dla podwładnych i otwartego na wszelkie pomysły i poglądy oraz skupiającego podwładnych wokół siebie, • partnera w pracy zespołowej pobudzającego współpracowników w poszukiwaniu optymalnej decyzji, • kierownika dokonującego podziału pracy, kontrolującego działania i dokonującego sprawiedliwego nagradzania i awansowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • określania celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowania ich wyczerpująco i realnie, • kierowania ludźmi na zasadzie: wymagania, wspomaganie, wiązania, • utrzymywania kontaktów ze współpracownikami, bycia otwartym i przyjmowania otwartości, • delegowania uprawnień, powierzania pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczenia ich z osiągniętych wyników, • ustalania norm wydajności i motywowania podwładnych do lepszej pracy, • przekazywania informacji podwładnym i organizowania przepływu informacji między nimi, • obmyślenia i przygotowania usprawnień oraz pobudzania pracowników do dyskusowania pomysłów i współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji, • dokonywania oceny sprawności pracowników i powodowania jej doskonalenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększające uprawnienia i odpowiedzialność pracowników za efekty ich pracy, czyniące prace bardziej samosterowną, tzn. angażującą intelekt, inwencję i niezależną ocenę jej wykonawcy, • pozwalające optymalnie wykorzystać kwalifikacje pracowników i ich uzdolnienia dzięki stwarzaniu takiego systemu wynagrodzeń, który by sprzyjał wzmacnianiu motywacji osiągnięć, • dostosowujące system doskonalenia pracowników i awansów do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników, • tworzące struktury organizacyjne oraz klimat psychospołeczny premiujący nowatorów i promujący innowację, • stymulujące niezależność w myśleniu i działaniu poszerzające procesy partycypacji i zakresy odpowiedzialności oraz ułatwiają organizowanie pracy zespołowej, • pobudzające inwencję i inicjatywę pracowników w rozwiązywaniu problemów firmy.

Tabela 3. Role i umiejętności menedżera

Źródło: J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007, s. 147.

W ramach rozwoju pracownika i stymulowania zmian zostaną podjęte następujące kroki ze strony pracodawcy:

- wyznaczenie mentora albo coacha, z którym będzie mógł omawiać swoje zachowanie, problemy i pomysły,
- umożliwienie uczestniczenia w kursach i szkoleniach z miękkich umiejętności zarządzania a ludźmi,
- wyznaczanie zadań, w których będzie musiał współpracować w większym gronie i w których będzie musiał iść na kompromis uzgadniając wspólne stanowisko.

5. Podsumowanie

Wszelkie zmiany, jakie zachodzą w człowieku, mają szansę na powodzenie, jeżeli on sam je zrozumie. Wszelka pomoc ze strony pracodawcy w postaci szkoleń i innych działań, nie odniesie pożądanego efektu, jeżeli osoba nie będzie dojrzała i świadoma własnych zachowań, wartości i celów. Miarą dojrzałości jest w tym przypadku stosunek do ludzi. Jeśli będzie potrafił odnosić się do nich z szacunkiem, zrozumieniem, współczuciem, ale i zdrowymi wymaganiami kiedy trzeba, to znak, że jest dojrzały⁷. W przypadku przełożonego jest to o tyle ważne, że praca podwładnych świadczy o nim. Powinien pamiętać, że to on jest dla nich, a nie oni dla niego.

Choć działania firmy i menedżerów nie są w stanie zmienić bezpośrednio zachowań pracowników i automatycznie wykształcić u nich pożądanых umiejętności, to jednak warto jest podjąć ten wysiłek poprzez organizację szkoleń i programów rozwojowych. Szczególnie jest to istotne, kiedy mamy do czynienia z talentami, których jest bardzo trudno znaleźć, a jeszcze trudniej zatrzymać w firmie.

⁷ P.K. Oleś, *Licencja na dojrzałość*, Charaktery. Magazyn psychologiczny, 2010, Nr. 3 (158), s. 22.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie relacji pomiędzy konfliktem i zmianą. Autor na przykładzie rzeczywistego konfliktu w grupie, opisuje jego źródła oraz proponuje rozwiązania. Przedstawia reakcje ludzi na początku konfliktu i zmiany jakie w nich zaszły.

Summary

The main purpose of this paper is to shown the relation of the conflict and change. Author is describing the real conflict inside the group, its sources and solutions. He is showing the reaction of the people at the beginning of the conflict and how people have changed.

Bibliografia

1. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
4. Oleś P.K., *Licencja na dojrzałość*, Charaktery. Magazyn psychologiczny, 2010, Nr. 3 (158).
5. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007.
6. Penc J., *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu. TOM II*, C.H.BECK, Warszawa 2003.
7. Więcka-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

Aleksandra Magusiak¹*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WPLYW KOBIET NA ZMIANY W ZARZĄDZANIU

Wstęp

Interesującym zagadnieniem związanym z zarządzaniem organizacją jest zjawisko dominacji mężczyzn sprawujących władzę, piastujących kierownicze stanowiska dotyczy to nie tylko organizacji biznesowych, ale także społecznych publicznych. Od zarania dziejów władza była domeną mężczyzn. Kobiety – mimo tego, iż posiadają niejednokrotnie lepsze wykształcenie, cechy przywódcze, aniżeli mężczyźni – są niechętnie obsadzone na kierowniczych stanowiskach, same też o te stanowiska nie zabiegają. Zmiany społeczne i gospodarcze, jakie dokonały się w ostatnich czasach, stworzyły kobietom możliwość szerszego zaistnienia w sferze rządzenia i zarządzania. W Europie, jak również w Polsce, podejmowane są różnego rodzaju inicjatywy by wspomóc proces zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu.

W ostatnich tygodniach Polki rozpoczęły walkę o wprowadzenie ustawy, która ma im zapewnić połowę miejsc na listach wyborczych. Wnoszą one o równy udział kobiet i mężczyzn w polityce i postulują o parytety, które od wielu już lat obowiązują w 40 krajach na świecie. [Grzegórska L., 2010, s.60] Francja, jako kolejny kraj po Norwegii, wprowadza w życie przepis, który ma zapewnić każdej płci co najmniej 40 procentową reprezentację w radach nadzorczych publicznych spółek akcyjnych. W Norwegii ta ustawa obowiązuje od dwóch lat. Początkowo spółki przenikał strach przed wycofaniem się zagranicznych inwestorów z rynku i w ślad za tym zrosła klęska gospodarczej. Następnie co czwarta z 600 spółek - aby uchylić się od tego obowiązku – podejmowała starania, aby pozbyć się statusu spółki publicznej. Z kolei inne spółki zaczęły intensywnie poszukiwać odpowiednich kandydatek do zasiadania w ich radach nadzorczych. Jaki efekt przyniesie ustawa we Francji? – czas pokaże. W chwili obecnej w grupie 40 spółek, które wchodzi w skład paryskiej giełdy CAC 40, aż 46% z nich nie ma w zarządzie kobiet. Łącznie zajmują one jedynie 6,3% miejsc – dla porównania

¹ Doktorantka UE, afiliowana przy Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, a.magusiak@o2.pl,

w Polsce i w USA procent ten waha się w granicach 10-14, w Unii Europejskiej średnio wynosi 11. [Grzegórska L., 2010, s.61]

Artykuł podejmuje słabo spenetrowany w literaturze problem zarządzania organizacjami przez kobiety. Jego celem jest naświetlenie problemu i szukanie wyjaśniających uwarunkowań. Przez większość społeczeństwa, kobiety odbierane są jako mniej ambitne istoty, które powyżej pewnego progu nie sięgną. A przecież liczne badania ukazują, iż kobiecy styl zarządzania lepiej współgra ze społecznymi uwarunkowaniami i realiami gospodarki opartej na wiedzy. Kobiety nastawione są na kompromis i mediacje, myślą w kategoriach dobra ludzi. Kładą nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne, cenią sobie pracę zespołową i współuczestnictwo.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, opracowany został na podstawie przeglądu badań dotyczących kobiet w zarządzaniu przeprowadzonych m.in. przez T.Kupczyk, R.Inglehart'a i P.Norris'a, H.Bochniarz, M.Barletta.

Udział kobiet w zarządzaniu – sytuacja w Polsce i na świecie

Procent kobiet na stanowiskach zarządczych, w wielu krajach, z roku na rok staje się coraz wyższy. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w krajach wysoko rozwiniętych. Jednakże nie można przyjąć, iż tempo zmian dokonujących się w tym zakresie jest satysfakcjonujące. W dalszym ciągu bowiem to mężczyźni dominują na stanowiskach menedżerskich w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach. Tutaj sytuacja zmienia się bardzo powoli, o wiele bardziej widoczne zmiany zachodzą na średnim szczeblu zarządzania. W zarządach firm europejskich kobiety zajmują średnio co 10 stanowisko. W krajach Unii Europejskiej 11% ogółu stanowisk kierowniczych należy do kobiet, natomiast tylko 4% to stanowiska najwyższego szczebla w hierarchii firmy. [Kupczyk T., 2009, s.15] W latach 2002 – 2006 ilość kobiet na stanowiskach zarządczych wzrosła o 2 punkty procentowe, pomimo tego kobiety dalej zajmują jedyne 16,9% wyższych stanowisk w urzędach oraz 11,4% stanowisk kierowników wyższego szczebla. Wskaźnik dynamiki liczby kobiet w zarządach oraz radach nadzorczych spółek jest niezadowalający. Stanowiska prezesa zarządu są dalej zarezerwowane dla mężczyzn. Jak podaje „The Financial Times Europe 500” w 2008 roku, jedynie 8 kobiet piastowało urząd prezesa zarządu w opublikowanym przez nich raporcie.

W Polsce proces feminizacja przedsiębiorstw również odbywa się w sposób stały, lecz bardzo powolny. W 2007 roku kobiety w radach nadzorczych spółek giełdowych w Polsce stanowiły 12,8%, natomiast w 2008 roku 13,4%. Zauważamy tutaj regularny wzrost, niestety jak oceniają specjaliści w niezadowalającym tempie. Podobnie wygląda sytuacja w zarządach spółek giełdowych w Polsce, mianowicie w 2007 roku kobiety stanowiły 8,7% ogółu zarządczych stanowisk, natomiast w 2008 roku 10,1%. [Grzegórska L., 2010, s.61]

Część polskiego społeczeństwa ulega stereotypom i opowiada się za tradycyjnym podziałem ról na męskie i kobiece. Bardziej obiektywne poglądy na temat stosunku kobiet i mężczyzn w zarządzaniu mają jedynie głównie młodzi i wykształceni.

W rankingu Gender Gap Index 2009, przeprowadzonym przez Światowe Forum Ekonomiczne, Polska uplasowała się na 50 miejscu wśród 130 krajów. Raport określa rozmiary różnic między kobietami a mężczyznami w czterech dziedzinach: [Kupczyk T., 2009, s.19]

- ekonomia (wysokość pensji, poziom udziału i dostępu do stanowisk wymagających wysokich kwalifikacji),
- osiągnięcia w edukacji (dostęp do podstawowej i wyższej edukacji),
- władza polityczna (reprezentacja w strukturach decyzyjnych),
- zdrowie (średnia długość życia).

Problem niedostępności zarządczych stanowisk dla kobiet zauważyły również światowe organizacje, takie jak Catalyst. Firmy zrzeszone w tej instytucji deklarują wsparcie dla kobiet ubiegających się o prestiżowe stanowiska. Organizacja ta zwraca uwagę na fakt, iż liczba kobiet na stanowiskach menedżerskich jest uzależniona od branży, np. sektor finansowy pozostaje ciągle trudno dostępny dla kobiet. Na rynku inwestycyjnym kobiety stanowią 10% kierowników i doradców inwestycyjnych. Wynik ten jest zasadniczo nisko, gdyż zauważalny jest ciągły wzrost liczby kobiet z wyższym wykształceniem – zwłaszcza z zakresu ekonomii i finansów. Obecnie wśród polskich absolwentów wyższych uczelni 55% to kobiety.

Podobnie nieprzyjazną dla kobiet branżą jest sport – niewiele jest kobiet, które zarządzają klubami sportowymi bądź są trenerami. Wyjątek stanowi Narodowe Stowarzyszenie Koszykówki Kobiet w USA, gdzie stanowisko prezesa pełni Donna Orender. Przyjaznymi sektorami dla kobiet wg Catalyst są hotelarstwo, usługi żywieniowe, finanse, ubezpieczenia i handel detaliczny.

Przedsiębiorczość kobiet – jako uwarunkowanie wzrostu ich roli w zarządzaniu

Przedsiębiorczość jest postawą cechującą się skłonnością do podejmowania inicjatyw, dynamizmem, pomysłowością. Znaczącą rolę pełni tu inicjatywa i skłonność do podejmowania ryzyka. [Drucker P.F., 1992, s.33] To właśnie przedsiębiorczość zapewniła kobietom możliwość czerpania większego zadowolenia z pracy i swobody działania. Dała im sposobność ustalania reguł i zasad, niejednokrotnie była jedyną okazją do uzyskania zatrudnienia i stawienia czoła problemom finansowym. Przedsiębiorcze kobiety mają większe możliwości wyrównania swoich szans na kierowniczych stanowiskach i powiększenia swojego udziału w rządzeniu przedsiębiorstwem.

Czynniki, które motywują kobiety do stania się przedsiębiorczymi, można podzielić na dwie grupy. W pierwszej grupie możemy wskazać na takie elementy, jak: uzyskanie niezależności; uprawianie wolnego zawodu; nowe wyzwania czy potrzeby robienia czegoś nowego, interesującego. Do drugiej grupy zalicza się przypadki losowe, które wręcz zmuszają kobiety do rozpoczęcia przedsiębiorczego działania w celu wydostania się z dołka finansowego i zapewnienia bytu rodzinie. [Kupczyk T., 2009, s.33]

Na modelowanie postaw przedsiębiorczych u kobiet wpływają również schematy utożsamiane z rolą kobiet w społeczeństwie, system edukacji oraz kobieca tożsamość i intuicja. Duży wpływ na bycie przedsiębiorczą wywiera także bilans dotychczasowych osiągnięć, wpływ otoczenia oraz potrzeba odniesienia sukcesu i chęć samorealizacji.

Dla znacznej ilości kobiet możliwość rozkwitu kariery zawodowej w otoczeniu, gdzie przeważa męski styl zarządzania, jest niezgodna z ich kobiecą naturą. Bariery, które stawiają kobietom wszechobecne stereotypy powodują, że poszukują one szans rozwoju we własnej działalności gospodarczej. Pozwala to na oderwanie się od męskich zasad zarządzania i stworzenie w firmie atmosfery odmiennej od korporacyjnych wzorców, co umożliwia wprowadzenie – tak bliskich kobiecej naturze – harmonijnych stosunków międzyludzkich.

Z raportów badań, jakie przeprowadzono w 34 państwach, wynika, iż 41% nowych przedsiębiorców to kobiety. [Kupczyk T., 2009, s.32] W Polsce w 2009 roku, spośród ogółu pracujących na własny rachunek, kobiety stanowiły 35%, a wśród pracodawców 28%. Kolejne badania ukazują, iż kobiety pracujące na własny rachunek stanowią 16% ogółu wszystkich zatrudnionych kobiet. [Aktywność ekonomiczna 2009, s.93] Dane statystyczne dla Polski, ukazują, iż najwięcej samozatrudnionych kobiet pracuje w różnego rodzaju usługach. Dynamika przyrostu wszystkich firm jest niższa, aniżeli dynamiki przyrostu firm zakładanych przez kobiety. Przedstawione dane wskazują na fakt, iż Polki są bardzo zaradne i przedsiębiorcze. Założenia przedstawiane w badaniach na ten temat dowodzą, że przedsiębiorczość kobiet ma wpływ na wzrost gospodarczy, niwelowanie bezrobocia, a także na zwiększenie równouprawnienia. Jako konsumentki, kobiety pełnią bardzo ważną rolę i podejmują istotne decyzje gospodarcze, właśnie ze względu na to, że to głównie kobiety podejmują decyzje dotyczące nabywania dóbr w gospodarstwach domowych. Badania wykazują, że w przyszłości kobiety będą odpowiadały za niemalże 80% domowego budżetu. Naukowcy upatrują główne szanse kobiet w przedsiębiorczości w firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, bowiem to właśnie małe jednostki mogą szybciej i łatwiej reagować na popyt rynku. W porównaniu do kobiet europejskich, przedsiębiorcza Polka pracuje znacznie dłużej, bo aż 51 godzin tygodniowo. Statycznie jest to 45-letnia żona i matka maksymalnie dwójki dzieci. Często kobiety te bywają jedynym – głównym żywicielem rodziny. [Lisowska E., 2001, s.45]

Zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn katalizatorem działań na rynku gospodarczym jest pojawienie się okazji, jednakże ogromną rolę spełnia też chęć uniezależnienia się oraz nadzieja na poprawę sytuacji materialnej.

Pozostałe czynniki mobilizujące kobiety do prowadzenia niezależnej działalności gospodarczej to: [Lisowska E., 2008, s.79]

- większe możliwości, jakie daje prowadzenie własnego przedsiębiorstwa,
- większa niezależność działania,
- samodzielność kierowania własnym życiem,
- realizacja celów osobistych,
- możliwość pełniejszego wykorzystania umiejętności,
- osiągnięcie sukcesu zawodowego,
- czynny udział w procesach społecznych,
- poczucie bycia potrzebnym i ważnym.

Duże znaczenie w poszukiwaniu wyznań w prywatnej działalności ma również brak satysfakcji z dotychczasowego stanowiska pracy oraz potrzeba elastycznego wymiaru czasu pracy. Często kobiety decydują się na taki krok, po namowie bliskich i przy asyście współmałżonka. Główną przeszkodą w rozwoju kobiet jako pracodawców są aspekty kulturowe.

W 2005 roku Pentor przeprowadził badania na próbie 500 właścielek średnich przedsiębiorstw – wynika z nich, że najczęstsze przyczyny zakładania przez kobiety własnych działalności to potrzeba: [Kupczyk T., 2009, s.35]

- niezależności – 65%,
- poprawy sytuacji materialnej – 38%,
- pracy w zawodzie – 30%,
- wykorzystania dotychczasowego doświadczenia – 31%,
- wykorzystania wrodzonych atutów – 30%,
- zachowania miejsca pracy w obliczu bezrobocia – 25%,
- szybkiego zarobku – 20%,
- nienormowanego czasu pracy – 10%,
- wpisania się we wzorce rodzinne – 14%.

Wejście na rynek z własną działalnością daje satysfakcję, ale przysparza również wielu problemów. Kobiety ostrożniej podchodzą do tematu inwestycji na początku działalności, aniżeli mężczyźni. Jednakże, częściej korzystają ze sprawdzonych technologii i rozwiązań ekonomicznych, aniżeli mężczyźni. Wynika z tego fakt, iż kobiety w przedsiębiorczości są bardziej konserwatywne od mężczyzn, ponieważ kładą większy nacisk na zaspokojenie potrzeb już istniejących. Powoduje to, że ich przedsiębiorstwa rozwijają się wolniej, nie zawsze mają strategii działania. Częstym problemem są nietrafione inwestycje w połączeniu z niską wiedzą z zakresu zarządzania. W efekcie powoduje to straty i zatrzymuje rozwój przedsiębiorstwa. Powodem tego jest prawdopodobnie brak doświadczenia na stanowiskach menedżerskich wśród kobiet – przedsiębiorców, co skutkuje mniejszą efektywnością

w działaniu oraz utratą możliwości nawiązania nieformalnych relacji z kontrahentami. Głównym sektorem działania przedsiębiorczych kobiet są usługi i sprzedaż – a są to branże działające na obszarze wzmożonej konkurencji oraz z ograniczoną szansą na rozwój i generowanie dużych zysków.

Fundusze na rozpoczęcie działalności kobiety czerpią głównie z oszczędności, niestety kobiety o niskich dochodach z oczywistych przyczyn nie mogą mieć ich za wiele. Dlatego, też na rozpoczęcie działalności ma wpływ dostępność kredytów. Jednakże dla kobiet posiadających niskie dochody często uzyskanie kredytu jest niemożliwe. Wobec takiego problemu istotne jest wsparcie instytucji pozarządowych (szkoda tylko, że formalności, jakich wymagają te instytucje często zabierają mnóstwo czasu). Do tej pory nie stworzono zbyt wielu programów wspierających przedsiębiorczość kobiet. Pomimo tego w Polsce 35% - wśród ogółu pracujących kobiet – prowadzi własną działalność, podczas gdy wśród „starych” krajów UE wskaźnik ten wynosi 17%. Wskazuje to na fakt, iż Polki dysponują podstawową wiedzą z zakresu zarządzania, a także posiadają wrodzoną umiejętność radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach. Z drugiej strony stanowi to dowód na determinację Polek wobec ograniczonych możliwości podjęcia pracy w szeroko pojętym sektorze administracyjnym. Często rozpoczęcie samodzielnej działalności jest wynikiem świadomego wyboru, nie zaś konieczności. Posiadanie własnej działalności umożliwia ukształtowanie siebie jako człowieka i jako przedsiębiorcy.

Rola kobiety w rozwoju gospodarki

Wielu specjalistów z zakresu ekonomii, m.in. Lisowska, Kościańska czy Hryciuk, dostrzega ogromne znaczenie kobiet podejmujących się sprawowania funkcji zarządczych w przyczynianiu się do sukcesu przedsiębiorstw. Z raportów badań, przeprowadzonych przez organizację Catalyst w 2007 roku, wynika, iż spółki listy Fortune 500, w których w skład zarządu wchodziły kobiety, osiągały lepsze wyniki finansowe, aniżeli te, które w swoich szeregach nie zatrudniały kobiet. Podobny wynik odnotowały spółki giełdy europejskiej. Kolejny dowód na to, iż kobiety – menedżerowie mają istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstw, przedstawia badanie firmy McKinsey – „Kobiety mają znaczenie”. Z badań wynika, iż przedsiębiorstwa, w których na 10 stanowisk kierowniczych, co najmniej 3 zajmują kobiety uzyskują lepsze wyniki (w tej analizie nie brano pod uwagę wyników finansowych, ale jakość organizacji pracy, odpowiedzialność, kreatywność i innowacyjność).

Organizacje – w których władza spoczywa w rękach kobiet – potrafią być bardziej konkurencyjne. Potwierdzeniem tego faktu jest to, iż kobiety odpowiedzialne są za 83% wyborów i zakupów konsumenckich. [Barletta M., 2002, s.45] Kobiety na kierowniczych stanowiskach łatwiej, aniżeli mężczyźni potrafią zrozumieć

potrzeby swoich potencjalnych konsumentek. W ten sposób o wiele lepiej mogą przystosować swoją ofertę usług czy produktów.

Kolejnym argumentem przemawiającym za tym, iż różnorodność płci ma znaczenie dla przedsiębiorstwa jest wynik analizy francuskich korporacji przeprowadzonej przez prof. Ferrary'ego – prezesa Obserwatorium Feminizacji Przedsiębiorstw. Według przedstawionych przez niego wyników, notowania spółek zarządzanych przez kobiety w okresie kryzysu spadły znacząco mniej, niż wskazywały na to średnie statystyczne. Natomiast w okresie uzdrowienia rynku, w 2009 roku, wyniki 13 spółek – z listy Fortune 500 – kierowanych przez kobiety wzrosły o ponad 50%, gdzie średni indeks nowojorskiej giełdy wzrósł o niecałe 25%.

Z przytoczonych wyników badań, wynika, iż rola kobiet dla rozwoju gospodarki jest znacząca. Według H.Bochniarz, prezydenta Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, firmy zarządzane przez kobiety mają niezachwianą pozycję na rynku, a same kobiety – jako menedżerowie – są bardziej roztropne niż mężczyźni. [Grzegórska L., 2010, s.61]

W dzisiejszych czasach, przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy nie tylko dzięki niezawodnym produktom czy usługom – liczą się również relacje z klientami, udziałowcami, partnerami. Firmom, które stawiają na kobiety – ich kwalifikacje, niezawodność i ogromny potencjał – wróżona jest lepsza przyszłość.

Zakończenie

Eksperci z działów Human Resources często podkreślają, że płeć nie ma znaczenia przy wyborze pracownika na stanowiska menedżerskie. Wśród specjalistów przeprowadzających rekrutacje popularny jest pogląd, że największe znaczenie przy wyborze pracownika mają kompetencje kandydata, nie zaś płeć. Obecnie jest to pogląd poprawny politycznie, niemniej jednak kobiety ciągle spotykają się z pewnego rodzaju dyskryminacją. Przedstawione powyżej rozważania wskazują na próbę przywrócenia równowagi. Jednakże, jest to jednak sprawa przyszłości. Realizacja tych założeń wymaga stworzenia odpowiednich warunków, między innymi odrzucenia kulturowo przyjętych stereotypów. Ciągle w świadomości fachowców z dziedziny zarządzania tkwi schemat kobiety pełniącej drugorzędą rolę w prowadzeniu firm. Tymczasem ogromny potencjał kobiet pozostaje ciągle niewykorzystany. Niestety również same kobiety narzucają sobie we własnej świadomości pewne ograniczenia blokujące ich wolę rozwoju. Jednak dzięki takim organizacjom jak Catalyst do zbiorowej świadomości trafia sygnał, że współcześnie pracujące kobiety – przedsiębiorcy mogą wnieść o wiele więcej do światowej gospodarki. Być może w chwili obecnej kobiety nie są dostatecznie obsadzone na stanowiskach zarządczych w dużych korporacjach – gdzie mogłyby zaprezentować swój potencjał. Jednakże świetnie realizują się one w stworzonych przez siebie działalnościach gospodarczych – najczęściej w sektorze małych i średnich

przedsiębiorstw. Kobiety w odróżnieniu od mężczyzn doceniają łagodniejsze sposoby zarządzania – ale również skuteczne – doceniając jednocześnie znaczenie relacji międzyludzkich. Również sektor publiczny w niepełnym zakresie wykorzystuje potencjał kobiet w zarządzaniu.

Podsumowując, kobiecy styl zarządzania jest bardziej adekwatny do wymogów współczesnego zarządzania, gdzie trzeba docenić i wykorzystać m.in. harmonijny styl kierowania czy zdolności interpersonalne kobiet. Ważne jest również stworzenie warunków do zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu sektorem publicznym.

Streszczenie

Artykuł podejmuje kwestię udziału kobiet w zarządzaniu organizacjami. Zwraca uwagę na wciąż wyraźną niechęć zatrudniania kobiet na wyższych szczeblach zarządzania firmami. Jednocześnie wskazuje zmiany, że przedsiębiorstwa – które korzystają z potencjału kobiet jako menedżerów – uzyskują lepsze wyniki i to nie tylko te finansowe. Artykuł przedstawia kobiety jako szczególnie predestynowane do zarządzania współczesnymi firmami (czyli obdarzone specyficznymi cechami, takimi jak: zdolność do współpracy i integrowania ludzi oraz zapewnienia harmonijnych stosunków wewnątrz organizacji). Kobiety mają także duże zdolności adaptacyjne, są elastyczne i umieją z honorem znosić porażki. Ich siła, upór i konsekwencja są gwarancją dalszego rozwoju poszczególnych firm, organizacji, jak i całych gospodarek.

Summary

The Article refers to women's participation in the management of organizations. It draws attention to the apparent reluctance of employing women at high management levels in corporate governance. On the other hand it shows that companies who employ women as managers not only get better financial results but also improve overall. Moreover, the article proves that nowadays women are well suited for modern management positions. They possess specific characteristics, such as: the ability to work and integrate with people to ensure harmonious relations within the organization; can easily adapt to circumstances; are flexible and know how to lose with honor. Their strength, determination and consistency guarantee further development of individual companies, organizations, as well as the economies as a whole.

Bibliografia

1. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, III kwartał 2009, GUS, Warszawa 2010
2. Barletta M., *Marketing to women: how to understand, Reach and increase your share of the world's largest market segment*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2002
3. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
4. Grzegórska L., *Spódniczki rządzą*, [w:] „Newsweek Polska” 2010, nr 11
5. Inglehart R., Norris P., *Wzbierająca fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2009
6. Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009
7. Lisowska E., *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2008
8. Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SHG, Warszawa 2001
9. Rakowska A., *Kompetencje kierownicze kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007

Justyna Marjańska
Katarzyna Staniszevska
SWSPiZ w Łodzi

SUKCESJA W ASPEKTCIE PODSYSTEMU RODZINY PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Wstęp

W ostatnich latach problematyka i znaczenie firm rodzinnych został zauważony przez Komisję Europejską oraz lokalne rządy europejskie. W efekcie rozpoczęto działania zmierzające do lepszego poznania specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych (finansowane przez UE i państwa członkowskie badania firm rodzinnych) i włączenia zagadnienia przedsiębiorstw rodzinnych do realizowanej na terenie Wspólnoty polityki wsparcia przedsiębiorstw [Jagnuszyn – Krynicki, s. 6].

Przedsiębiorstwa rodzinne gwałtownie zyskały na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich 15 lat. W okresie gospodarki centralnie planowanej miały znaczenie marginalne i lokowały się przede wszystkim w sferze prowadzonej na małą skalę działalności rzemieślniczej, handlowej i rolniczej. Od lat dziewięćdziesiątych datuje się szybki wzrost znaczenia podmiotów rodzinnych w większości sektorów. Po latach transformacji gospodarczej firmy rodzinne znajdujemy w sektorach MŚP, ale również wśród dużych podmiotów, które nie są już własnością skarbu państwa [por. Sułkowski, 2005, s. 10].

Sukcesja jest charakterystycznym zagadnieniem biznesu rodzinnego. Aby zmiana międzygeneracyjna miała szansę powodzenia, koniecznym jest właściwe przeanalizowanie problemów w trzech podsystemach *family business*. Celem referatu jest ukazanie wyjątkowości, problematyki i wagi podsystemu rodzinnego. Ze względu na interdyscyplinarny i najmniej przewidywalny obszar, a zarazem strategiczny wobec sukcesji, zdaje się być wyjątkowym polem dla badań empirycznych.

1. Erystyka nad definicją przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jest niezwykle ważne, przy czym jest to zadanie niełatwe. Prościej jest zdefiniować jednostki nieangażujące w swoją działalność sfery rodzinnej. Wynika to także z faktu, iż nie ma ustalonych kryteriów, które mogłyby wyróżniać *family business*. Pojęcie firmy

rodzinnej funkcjonuje w języku potocznym, ale w wielu przypadkach ma różne znaczenia. Trudności w jego definiowaniu wynikają przynajmniej z dwóch powodów. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 13].

Przedsiębiorstwo rodzinne łączy dwa pojęcia o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tzn. rodzinę i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” dwóch różnych instytucji o zupełnie różnych celach. Rodzina, jako instytucja społeczna, ma za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zaspokojenie swoich potrzeb emocjonalnych. Przedsiębiorstwo natomiast posiada cele ekonomiczne, związane z podejmowaniem kooperacją niekierowniczą [por. Safin 2007, ss. 17-20]. Jednakże gdy rozważa się interes rodzinny (albo przedsiębiorczość rodzinną) to nie jest możliwe aby nacisk na interesy albo rodzinę były oddzielnymi jednostkami. Emocjonalne i intelektualne procesy stwarzające prywatny świat rodziny i te związane z działalnością biznesu rodzinnego są współzależne – jeden opiera się na drugim. Koironen przedstawia gospodarstwo domowe - przedsiębiorstwo jako system interakcji między rodziną i przedsięwzięciem [Römer-Pakkanen, 2002, s.16]. Tabela 1 ukazuje różnice norm występujących w rodzinie i przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Porównanie norm rodziny i przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia dla nowych potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz rynkowych uwarunkowań
Sprawiedliwe traktowanie rodzeństwa	Identyfikacja najlepszych pracowników
Subiektywne patrzenie na członków rodziny	Postrzeganie jednostek przez pryzmat celów przedsiębiorstwa
Stwarzanie każdemu warunków nauki odpowiednio do jego potrzeb	Stwarzanie warunków do nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 14]

Interdyscyplinarny charakter problematyki *family business* przekłada się na trudności zdefiniowania przedsiębiorstw rodzinnych. Amorficzny obraz definicji jest niewątpliwie wyzwaniem dla współczesnych badaczy, a jednocześnie podstawą do badań empirycznych. E. Niedbala poczynił próbę uporządkowania terminu przedsiębiorstw rodzinnych pod względem wybranych kryteriów, jak:

- własność,
- własność i zarządzanie,
- transfer międzypokoleniowy,
- połączenie wielu kryteriów (tab.2.).

Tabela 2. Przedsiębiorstwo rodzinne – przykłady definicji

Autor/źródło	Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego
Kryterium: własności	
R. Donckels, E. Fröhlich, <i>Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS</i> , „Family Business Review” 1991, Vol. 4, Nr 2, s. 152	Firma jest firmą rodzinną, „gdy członkowie rodziny posiadają, co najmniej 60% kapitału”.
M. A. Gallo, J. Sveen, <i>Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors</i> , „Family Business Review” 1991, Vol. 4, Nr 2, s. 181	Firma rodzinna to “firma, w której jedna rodzina posiada większość udziałów i ma całkowitą kontrolę [nad formą]”.
Kryterium: własność i zarządzanie	
P. Davis, <i>Realizing the potential of the family business</i> , “Organizational Dynamics” 1983, Vol. 12, Nr 2, s. 47	Firmy rodzinne to firmy, “których polityka i kierunek [rozwoju] są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się poprzez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu”.
Kryterium – transferu międzypokoleniowego	
J. Ward, <i>Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership</i> , Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1987, s. 252	Firma rodzinna to taka firma, która “przejdzie na własność i pod zarządek następnego pokolenia rodziny”

Wiele kryteriów	
R. Donelley, <i>The Family Business</i> , "Harvard Business Review" 1964, Vol. 42, Nr 4, s. 94	Przedsiębiorstwo rodzinne, to takie przedsiębiorstwo, gdzie jest możliwa identyfikacja przynajmniej dwóch generacji członków rodziny i gdzie międzygeneracyjne powiązania wpływają na strategię firmy, na interesy rodziny oraz cele.

Źródło: [Koładkiewicz, 2007, s. 43]

Nie tylko w literaturze polskiej, ale także w literaturze krajów, w których od dawna prowadzone są badania przedsiębiorstw rodzinnych, trudno znaleźć jednoznaczne i uniwersalne definicje. Niewielki polski dorobek w tym zakresie jest spowodowany znikomym jak dotychczas zainteresowaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi, co związane jest z brakiem tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, wynikającej z historycznych uwarunkowań. Natomiast w literaturze obcej problemy w znalezieniu uznanych i klarownych definicji spowodowane są trudnościami metodologicznymi.

Najszerze definicje *family business* przyjmują bardzo ogólne określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod nadzorem rodziny. Węższe określenia *family business* wskazuje, że założyciel lub jego potomkowie, prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. W zależności od przyjmowanej definicji, przedsiębiorstwa rodzinne zajmują poszczególne odsetki PKB oraz w zatrudnieniu w Stanach Zjednoczonych (tab.3). Z kolei wąskie definicje wymagają obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednio zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwa wielopokoleniowe. Warto także wspomnieć, iż istnieją definicje *family business*, posługujące się sukcesją, jako głównym kryterium wyróżniającym przedsiębiorstwo rodzinne [por. Sułkowski, Marjański, 2009, ss. 14-15].

Tabela 3. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontrola strategiczna	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd

Struktura międzygeneracyjna	Niewymagana	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie
Procent PKB w USA	49%	30%	12%
Zatrudnienie w USA	59%	37%	15%

Źródło: [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 15]

Badania K. Safina przeprowadzone w Polsce w 35 przedsiębiorstwach, z których 25 stanowiły firmy o charakterze lokalnym, 4 o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym, 2 przedsiębiorstwa spoza regionu oraz 4 firmy zagraniczne, które spełniały kryteria: własności rodzinnej, funkcjonowania na rynku, co najmniej 10 lat, posiadanie potomstwa przez właścicieli biznesu, pozwoliły sformułować mu kilka głównych preferencji strategicznych [por. Jagnuszyn - Krynicki, 2009, ss. 42-44]:

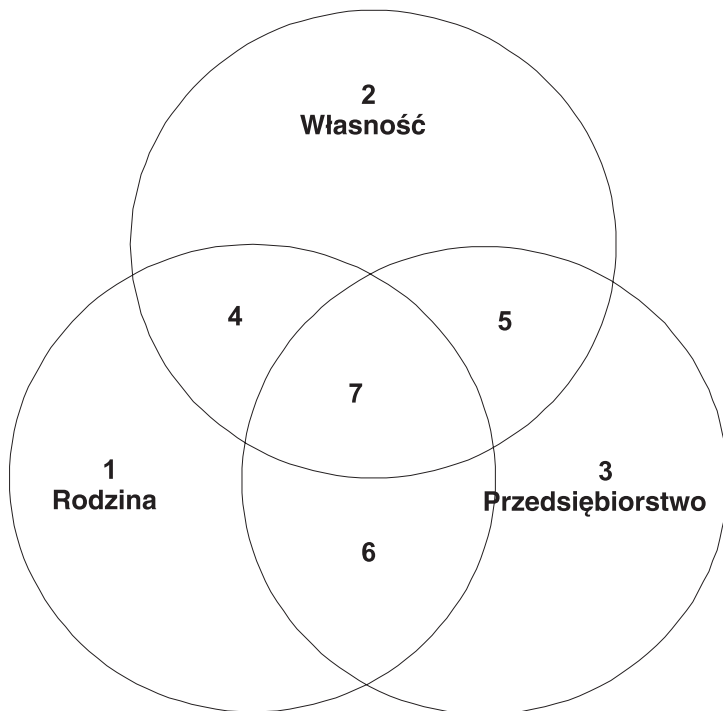
- właścicielski charakter strategii przedsiębiorstw rodzinnych. Decyzje strategiczne to domena właściciela firmy. W małych firmach do rzadkości należy udział pracowników w formułowaniu strategii, a rzeczywista władza menedżerów spoza rodziny nie zależy od formalnych uprawnień, lecz od relacji osobistych z właścicielem (rodziną). Sytuacja taka wynika z faktu, iż kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje wywołują skutki dla życia rodziny;
- strategię przedsiębiorstw rodzinnych mają charakter inkrementalny, a rzadziej synoptyczny. Istnieje jedność w osobie planisty i realizatora strategii, co umożliwia szybkie dokonywanie zmian i korekt w strategii.;
- strategię biznesów rodzinnych mają charakter całościowy wynikający z racjonalności postępowania właścicieli. Nie zachodzi także z reguły potrzeba tworzenia systemu zarządzania strategicznego, a koncepcje strategiczne są zazwyczaj fragmentaryczne i często pozostają w głowie właściciela;
- budowa strategii w przypadku małych firm rodzinnych jest pochodną posiadanego doświadczenia zdobytego w zarządzaniu i rozwiązywaniu codziennych problemów we własnym biznesie. W przypadku większych firm znajdują zastosowanie ustrukturyzowane metody stosowane w dużych firmach nierodzinnych.

Ze względu na cel niniejszego artykułu zasadne jest przedstawienie jednego z modeli przedsiębiorstwa rodzinnego ujmującego *family business*, jako system, składający się z trzech podstawowych podsystemów (rys. 1):

- podsystem przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy);

- podsystem własności;
- podsystem rodziny.

Rysunek 1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gersick, McCollom, Lansberg, 1997, s. 6]

Każdy z członków rodziny oraz osób pracujących w przedsiębiorstwie musi znaleźć się w jednym z siedmiu sektorów powstałych w wyniku nakładania się na siebie trzech podsystemów, które obejmują [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 6]:

- Sektor 1 - członek rodziny nie będący właścicielem ani pracownikiem przedsiębiorstwa;
- Sektor 2 - udziałowiec, który nie jest członkiem rodziny i nie jest pracownikiem przedsiębiorstwa;
- Sektor 3 – pracownik nie będący członkiem rodziny, ani udziałowcem;
- Sektor 4 - członek rodziny będący udziałowcem, ale nie pracujący w przedsiębiorstwie;
- Sektor 5 – udziałowiec nie będący członkiem rodziny pracujący w przedsiębiorstwie;
- Sektor 6 – członek rodziny nie będący udziałowcem pracujący w przedsiębiorstwie;

- Sektor 7- udziałowiec, który jest członkiem rodziny i pracuje w przedsiębiorstwie;

Aby z sukcesem przeprowadzić zmianę międzygeneracyjną, konieczna jest właściwa strategia przejścia we wszystkich podsystemach cechujących przedsiębiorstwa rodzinne. Ze względu na najmniej przewidywalny czynnik ludzki, podsystem rodziny zdaje się być najbardziej niepewnym i budzącym obawy zarówno seniora, jak i juniora rodziny.

Samo zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego, przysparza wiele problemów współczesnym badaczom. Mimo, iż w Polsce wykorzystuje się najczęściej szersze definicje *family business*, coraz bardziej znaczącym staje się obszar charakterystyczny dla tego pojęcia, powiązany z węższymi definicjami odnoszącymi się do sukcesji.

2. Problemy procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Firmy rodzinne są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dotyczy to zarówno własności, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Zatem sukcesja to czynnik wyróżniający przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Problematyka sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu władzy i własności jest jednym z najistotniejszych zagadnień zarządzania biznesami rodzinnymi [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 37].

Sukcesja nazwana również zarządzaniem zmianą międzygeneracyjną jest bardzo szczegółowym i jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych. Jest ona elementem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. Władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne [Sułkowski, 2005, s. 236].

Nie istnieje pojedynczy element decydujący o tym, czy firma jest gotowa do sukcesji. Jakkolwiek możliwym jest szukać tematów lub wymiarów gotowości. Gotowość do sukcesji można rozpatrywać wokół trzech obszarów: gotowość rodzinna, gotowość finansowa i gotowość prawna. Intuicyjnie sądzić można, że kategorie te silnie wpływają na gotowość do sukcesji, co jest w dużej mierze zgodne z wcześniejszą literaturą [Feltham, Feltham, Barnett, 2001, s. 117].

W literaturze dotyczącej *family business* podkreślana jest ważność dotycząca gotowości rodziny do sukcesji. Gotowość rodzinna może zawierać proces wyboru sukcesora [por. Koss-Feder, Marchant 2000, ss. 25-29], komunikację z dziećmi i małżonkiem [por. Dyer, Handler, 1994, ss.71-84] i istnienie formalnego planu [por. Robinson 1999, ss. 39-40]. Ostateczna gotowość zwykle obejmowałaby bezpieczeństwo kontynuacji funkcjonowania firmy na wypadek śmierci rodzica bądź niezdolności do pracy, finansowy plan na przyszłość i rozumienie z poziomu zobowiązania podatkowego sukcesji i jej sfinansowania [por. Dyer,

Handler, 1994, ss.71-84]. Prawna gotowość zapewnia właścicielom przekonanie, że firma może kontynuować transformację międzygeneracyjną [por. Koss-Feder, Marchant, 2000, ss.22-23].

Problem przekazania władzy, z punktu widzenia podsystemu rodziny, może budzić wiele problemów pomiędzy przekazującym władzę a sukcesorem. Wynikać to może z odmiennych planów na życie sukcesora, brakiem wiedzy, kompetencji, umiejętności przewodzenia, bądź po prostu prowadzenia biznesu. Także senior może mieć opory przed przekazaniem władzy i własności sukcesorowi, nieufności i obawy wobec działań następcy.

Tabela 4 ukazuje warianty rozwiązania problemów wynikających z poziomu gotowości juniora i seniora do przekazania i objęcia władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Tabela 4. Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem albo czasowym podporządkowaniem juniora
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzeniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca przejęciem kontroli przez juniora przez juniora albo jego odejściem

Źródło: [Sułkowski 2004, s. 122]

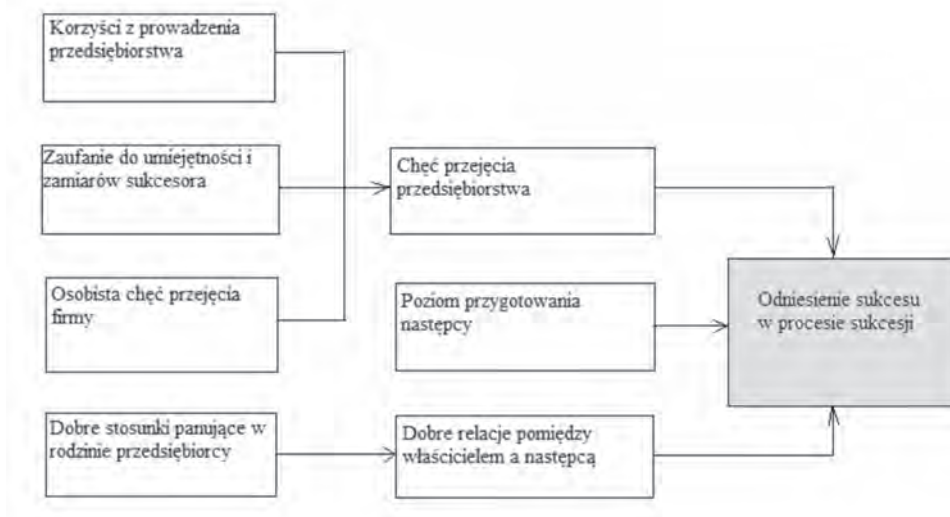
J. Jeżak zwraca uwagę, że bardzo często konflikt pokoleniowy przejawia się w swoistym negatywnym cyklu życiowym przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie pierwsza generacja buduje firmę, druga podtrzymuje jej funkcjonowanie, w sposób zachowawczy, zaś trzecia prowadzi do jej upadku. Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej klarowną wizją strategiczną

[Sułkowski, 2004, s. 122]. Także badania wskazują, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zasady sukcesji rodzinnej zostają ograniczone. W przypadku rozwijających się podmiotów gospodarczych, trzecia generacja zachowuje kontrolę nad przedsiębiorstwem jedynie w około 15% przypadków [por. Andrade, Barra, Elstrodt, 2001, s. 81].

Niezwykle istotnym czynnikiem podczas sukcesji na poziomie rodziny, są stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo, które umożliwiają porozumienie się następcy z członkami rodziny. Istnieje znaczna korelacja, pomiędzy jakością stosunków wewnątrz rodziny a planowaniem sukcesji. Dobre stosunki panujące między dotychczasowym zarządzającym a następcą są decydującym czynnikiem warunkującym proces sukcesji. Dużo skuteczniejsi są następcy, którzy mieli dobre kontakty z ojcami prowadzącymi przedsiębiorstwo, bez względu na to, czy był to najstarszy syn, czy też inne dziecko [Marjański, Sułkowski, 2009, s. 43].

Rysunek 2 ukazuje czynniki wpływające na udany proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Są one powiązane z następcą, a poziom ich spełnienia wpływa sukces lub porażkę zmian międzygeneracyjnych.

Rysunek 2. Model czynników powiązanych z następcą, wpływających na udany proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym



Niezwykle ważną rolę w planowaniu sukcesji odgrywa kształcenie i przygotowanie sukcesora do przejścia biznesu. Oznacza to nie tylko przekazanie władzy zawodowej sukcesorowi, ale również umiejętne wprowadzenie w biznes. Wymaga to od zarządzającego umiejętności pedagogicznych i gotowości do przygotowania sukcesora. Wczesne wprowadzenie sukcesorów do przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejścia biznesu. Początkowo przybiera ono postać dorywczwej pomocy i pracy w ciągu lata, następnie podjęcie przez sukcesora systematycznej pracy na stanowisku wykonawczym, wreszcie kilkuletnią wędrowkę przez różne komórki firmy. Podstawowa jest również rola odpowiedniego wykształcenia. W literaturze podkreślana jest konieczność jak najwcześniejszego rozpoczęcia przygotowań sukcesora w postaci kształcenia i zdobywania doświadczenia zawodowego w firmie rodzinnej. Jednak należy pamiętać o wystawieniu sukcesora na doświadczenia biznesowe nie związane z rodziną. Pomaga to w uzyskaniu uczucia autonomii, niezależności i wiary we własne siły, a także niweluje negatywne syndromy [por. Sułkowski, Marjański, 2009, ss.47-49].

Istnieją powody by wierzyć, że transfer władzy jest jednym z kluczowych obszarów w dokonaniu sukcesji. Przygotowanie sukcesora do prowadzenia biznesu rodzinnego zależy od jego zdolności, motywacji i przedsiębiorczości. Aby być zdolnym do kontynuowania tradycji firmy rodzinnej, sukcesor potrzebuje podstawowych zdolności biznesowych i dogłębnych informacji o rodzinie [por. Malien, Stenholm, 2003, ss. 2-3]. Problem dotyczący sukcesora rodziny jest niezwykle rozległy. Obejmuje obszary predyspozycji zarówno z psychologicznego, socjologicznego jak i finansowego punktu widzenia. Ważne jest odpowiednie wykształcenie sukcesora, relacje w rodzinie, podejście do podjęcia władzy nad biznesem rodzinnym. Ścieżka, jaką chce iść sukcesor w życiu osobistym i zawodowym niewątpliwie wpływa na sukces lub porażkę. Także czas i okoliczności, w jakich ma nastąpić przekazanie władzy niewątpliwie determinują powodzenie przedsięwzięcia. Postawa seniora i odpowiednie zaplanowanie sukcesji jest drugą stroną strategii w podsystemie rodziny. To podsystem rodziny sprawia, że ta forma biznesu znacznie różni się od innych. Ale także dzięki niej daje nowe możliwości i perspektywy rozwoju.

4. Charakterystyka procesów sukcesyjnych w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Badania przeprowadzone w roku 2009 na reprezentatywnej próbie 1610 przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MSP [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Sułkowski, Marjański, Jagusztyn-Krynicki, 2009, ss. 71-79] pokazują, że względu na stosunkowo krótkie tradycje polskiej przedsiębiorczości rzadko można spotkać firmy rodzinne, w których dokonał się transfer międzypokoleniowy (około 15-20%). Badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości jednak wyrażają wolę

przekazania firmy potomkowi (58%). Jednakże ma ona raczej charakter ogólnej deklaracji aniżeli skonkretyzowanego planu. Tylko w 31% podmiotów wyrażono wolę przeprowadzenia sukcesji w sposób planowy. Natomiast w 13% przedsiębiorstw proces sukcesji nie jest brany pod uwagę. Właściciele jednej trzeciej firm nie podjęli dotąd żadnych planów w sprawie sukcesji.

Zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony. Zarządzający z reguły opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji i często popełniają błędy takie jak chociażby nieprzygotowanie sukcesora do przejęcia firmy. Badane przedsiębiorstwa stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja nastąpiłaby w wyniku nagłego, niespodziewanego wydarzenia. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wola przeprowadzenia sukcesji występuje silnie w firmach o długiej tradycji. W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących powyżej 20 lat przeprowadzenie sukcesji planuje 49% podmiotów, a firmach działających na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten spada do 27%, w najmłodszych biznesach (do 3 lat) zamiar ten wyrażało 22% badanych. Wielkość przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu wpływa na chęć przeprowadzenia procesu sukcesji, chociaż rosła wraz z wzrostem ilości zatrudnionych, co może być przejawem poczucia osiągnięcia sukcesu rynkowego i poziomu stabilizacji.

Strategię sukcesji posiada tylko 1/3 badanych przedsiębiorstw, natomiast w sformalizowanej formie przygotowana jest tylko w 10% podmiotów. Przeważają w tym zakresie średnie przedsiębiorstwa, w których co piąte posiada spisany plan sukcesji (dwukrotnie więcej niż inne podmioty). W niektórych przedsiębiorstwach wskazywano, że przejęcie rodzinnego biznesu nie musi stanowić premii dla następców. Wskazywano na ciężką pracę i brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej.

Badani właściciele optymistycznie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych uwarunkowań związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa następcy. Wydaje się, że rzeczywisty stan wiedzy jest zdecydowanie zły. Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była wyrażana przez respondentów, którzy deklarowali posiadanie sformalizowanego planu sukcesji. Niska świadomość o potrzebie stworzenia planu sukcesyjnego może wynikać zarówno z młodego wieku zarządzających, jak niskiego stanu wiedzy o prawnych, organizacyjnych i psychologicznych uwarunkowaniach procesu sukcesji. Odsuwanie podejmowania tej problematyki w odległą przyszłość może również wynikać ze strachu przed utratą władzy i możliwości kontroli oraz zapewnieniem źródła utrzymania.

Ponad dwie trzecie przedsiębiorców zamierza przekazać rodzinny biznes wybranej osobie lub osobom. Jako przyszli sukcesorzy najczęściej wskazywane są dzieci, a drugiej kolejności członkowie dalszej rodziny. Przedsiębiorcy zwracają uwagę na osiągnięty sukces i konieczność zachowania dorobku przedsiębiorstwa i kontynuacji dorobku w rodzinie, ale zwracają równocześnie uwagę na konieczność zachowania autonomii decyzyjnej potencjalnym sukcesorom.

Ponad połowa (55%) następców pracuje w przedsiębiorstwie, które ma przejąć. W sposób formalny pracuje 41%, natomiast pozostali pracują na rzecz rodzinnego biznesu w sposób niesformalizowany. Tylko 12% następców zdobywa doświadczenie zawodowe w innych przedsiębiorstwach, a 29% ankietowanych wskazało, że następcy nigdzie nie pracują. Wzrasta znaczenie osiągnięcia formalnego wykształcenia związanego z zakresem działalności podmiotu. Ponad 57% następców posiada takie wykształcenie. Taka sytuacja może budzić wiele obaw. W literaturze przedmiotu często wskazuje się, że kluczową rolą seniora jest przygotowanie następcy do przejęcia biznesu. Dobre przygotowanie obejmuje wieloletni okres zdobywania doświadczenia zarówno poza rodziną firmą jak i czasie pracy w niej.

Wielu przedsiębiorstwom rodzinnym nie udaje się przenieść przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie. Jako cztery główne czynniki powodujące brak udanej sukcesji wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci ze strony właściciela na przekazanie biznesu oraz brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu. Te czynniki w pojedynkę lub w konfiguracji utrudniają lub też uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednakże zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak planowania sukcesji. Posiadanie dobrego planu międzygeneracyjnego umożliwia, w większości przypadków, utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych.

Podsumowanie

Poznanie specyfiki funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi ma coraz większe znaczenie w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości. Sukcesja stanowi jeden z szczególnie trudnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, które ma trwać poprzez pokolenia. Wejście nowego pokolenia stanowi międzypokoleniowy transfer zasobów wynikający z cyklu życia ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym jak i rodzinnym. Z cyklu życia ludzkiego wynika ograniczoność życia zawodowego właścicieli firm rodzinnych i konieczność przekazania firmy i swoich obowiązków następcy.

Dokonanie sukcesji jest trudnym i złożonym procesem stworzenia i realizacji planu transferu własności i władzy przez właściciela lub właścicieli wybranemu następcy lub następcom, którzy powinni być w stanie kontynuować i rozwijać rodzinny biznes, zgodnie z ustaloną wcześniej strategią. Dokonuje się równoległe przekazanie własności i władzy w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Występuje wiele różnorodnych form sukcesji, co do własności przedsiębiorstwo może być przekazane jednemu członkowi albo wielu członkom rodziny. Podobna sytuacja może mieć miejsce z przekazaniem zarządzania podmiotem. Sukcesja stanowi jeden z najbardziej złożonych problemów rodziny biznesowej.

obejmujący strategię przedsiębiorstwa, strategię personalną oraz kulturę organizacyjną i strukturę własności.

Wydaje się jednak, że procesy sukcesji są głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Kluczowe wartości przedsiębiorstwa będą zatem podstawą wyboru sposobów sukcesji tzn. wyznaczania, przygotowania i przekazywania władzy przedstawicielom następnego pokolenia. Strategie sukcesyjne ściśle łączą się z kulturą organizacyjną.

Streszczenie

Artykuł obejmuje zagadnienia związane z problematyką sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Szczególny nacisk kładziony jest na podsystem rodziny. Przedstawione zostały definicje *family business* ze względu na różne kryteria oraz stopień zaangażowania rodziny. Modelowe ukazanie biznesu rodzinnego pozwala dostrzec korelacje zachodzące pomiędzy trzema podstawowymi podsystemami. Kolejne zagadnienia związane są z sukcesją. Główny nacisk kładziony jest na rolę i problemy związane z przekazaniem władzy, przekazującego tę władzę oraz sukcesora biznesu rodzinnego.

Summary

This article covers problems related to the issue of succession in family businesses. Particular emphasis is put on the subsystem of the family. Definitions of family business were presented because of the different criteria and the degree of involvement of the family. Typical description of the family business allows to notice the correlation occurring between the three basic subsystems. Another set of questions related to the succession. The main emphasis is put on the role and problems associated with the transfer of power, the person who transfers it and the family business successor.

Bibliografia

1. Andrade L.F., Barra J.M., Elstrodt H.P., *All in the Familia*, The McKinsey Quarterly, nr 4, 2001.
2. Dyer G.W., Handler W., *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 19, no. 1, 1994.
3. Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J., *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Policy Research, Isuma 2001.
4. Jagusztyn - Krynicki T., *Raport z analizy danych statystycznych na potrzeby projektu badawczego pn. Badanie firm rodzinnych*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, PARP, Warszawa, 2009.

5. Kołodkiewicz I., *Firmy rodzinne w Polsce – perspektywy badawcze*, „Organizacja i kierowanie”, Nr 3, 2007.
6. Koss-Feder L., Marchant W., *Business, Too Close to Home*, Time, Vol. 156, no. 3 July 2001
7. Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I., *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
8. Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Sułkowski Ł., Marjański A., Jagusztyn-Krynicky T., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
9. Malien P., Stenholm P., *Like Father Like Son? Transfer of Entrepreneurship in the Finnish Small Family Business Succession Context*, Malinen & Pekka Stenholm, researcher Small usiness Institute Turku School of Economics and Business Administration, Finland 2003.
10. Robinson G., *Taking the Long View*, CA Magazine, Vol. 132, no. 10 December, Theune 1999
1. Römer-Paakkanen J., *Family Entrepreneurship in a Retail Chain - The Grocer's Household-Enterprise Complex*, Department of Economics and Management Publications No. 33, Consumer Economics, University of Helsinki 2002.
11. Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
12. Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
13. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
14. Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im O. Langego, Wrocław 2007.
15. Venter E., Boshoff C., Maas G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*, Family Business Review, vol. XVIII, no. 4, December 2005.

Andrzej Marjański
SWSPiZ w Łodzi

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA W POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH – WNIOSKI Z BADAŃ

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią niejednorodną grupę podmiotów gospodarczych, wyodrębnionych na podstawie szeregu kryteriów odnoszących się do związków pomiędzy własnością lub zarządzaniem przedsiębiorstwem a rodziną sprawującą kontrolę. Zróżnicowanie tego typu podmiotów wiąże się przede wszystkim z ich wielkością oraz przynależnością do różnych sektorów.

Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego dotyczy w głównej mierze przedsiębiorstw kontrolowanych przez jedną rodzinę, jednak zagadnienia zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami mają szerszy charakter. Dotyczą one kwestii nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacjach, reguł dokonywania sukcesji oraz wielu innych zagadnień istotnych dla rozwoju każdej organizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne są przykładem ukazującym charakter zależności pomiędzy: rodziną, która zdominowała przedsiębiorstwo, podmiotem gospodarczym oraz społeczeństwem i gospodarką, które stanowią kontekst funkcjonowania danej organizacji.

Przedmiotem artykułu jest analiza specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym wskazująca na istotne zróżnicowanie tego typu podmiotów. Wskazano najważniejsze wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z podmiotami nierodzinnymi i przeprowadzono próbę ukazania szczególnych cech polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. W konkluzji artykułu ukazano szczególne problemy zarządzania wynikające ze specyfiki biznesu rodzinnego.

W artykule przedstawiono interpretacje oparte na wynikach badań prowadzonych w roku 2009 w programie badawczym „Badanie firm rodzinnych”, zrealizowanym w ramach projektu P/789/8/2008 współfinansowanego przez Unię Europejską zrealizowanego na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości¹.

¹ A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jaguszyn-Krynicki, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.

1. Małe średnie przedsiębiorstwa rodzinne w polskiej gospodarce

W gospodarce Polski udział przedsiębiorstw rodzinnych, zgodnie z przyjętą na potrzeby badania definicją, można szacować na 36 % ogółu przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi ok. 219 tysięcy podmiotów. Trzeba zauważyć, że z badania wyłączone podmioty reprezentujące rolnictwo, łowiectwo, myślistwo; administrację publiczną; gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników oraz organizacje i zespoły eksterytorialne. Wykluczono również podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność).

Uwzględnienie przedsiębiorstw osób fizycznych nie zatrudniających formalnie pracowników, które w wielu krajach zaliczane są do grupy *family business*, a w tym badaniu nie zostały uwzględnione pozwoliłoby uznać, że 78% przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce stanowią podmioty rodzinne. Wydaje się, że przyjęcie takiego założenia oddawałoby prawidłowo specyfikę polskich *family business* i byłoby porównywalne z szacunkami podawanymi dla innych krajów. Udział podmiotów rodzinnych w tworzeniu PKB można szacować na poziomie ponad 10% polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych). Natomiast zatrudnienie kształtuje się na poziomie 1.300 tys. pracowników, co stanowi ok. 21% zatrudnionych w sektorze MSP².

Wyniki badań pokazują, że udział rodzinnych podmiotów zmniejsza się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne stanowią 38%, małe podmioty rodzinne 28%, a przedsiębiorstwa rodzinne średniej wielkości stanowią 14%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (ok. 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt bycia przedsiębiorstwem rodzinnym nie jest silnie eksponowany w relacjach biznesowych, ale rodzinność jest pozytywnie wartościowana, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Uznają też w większości rodzinność za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu. Do częstego podkreślania faktu bycia firmą rodzinną przyznało się 27% badanych przedsiębiorstw, a zbliżony odsetek (26%) respondentów zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, natomiast 14% - rzadko. Prawie jedna trzecia (32%) badanych przedsiębiorstw nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym.

Reprezentatywne badanie ilościowe na próbie 1280 przedsiębiorstw sektora MSP pokazało, że nie występują istotne różnice pomiędzy biznesami rodzinnymi

² Przy powyższych obliczeniach wykorzystano dane z Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, PARP, Warszawa 2009, wedle którego cały sektor MSP wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro - 30,1%, małe - 7,3% oraz średnie - 10%).

a pozostałymi podmiotami sektora pod względem cech strukturalnych, takich jak: wielkość podmiotu, ilość zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość przychodów, prowadzone inwestycje i plany rozwoju. Również podobny był także poziom percepcji kluczowych barier występujących w polskiej przedsiębiorczości oraz oczekiwań z zakresie poprawy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Można wnioskować, że różnicowania związane są z rozmiarem prowadzonej działalności i liczbą zatrudnionych niż z rodzinnym charakterem biznesu. Jak się wydaje, jest to związane z okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, w którym nie występują specyficzne problemy przedsiębiorczości rodzinnej charakterystyczne dla późniejszych etapów, takie jak: pojawienie się w biznesie kolejnego pokolenia, planu sukcesji czy wprowadzenia do zarządzania przedsiębiorstwem menedżerów spoza rodziny.

Różnice pomiędzy podmiotami rodzinnymi a nierodzinnymi obejmują przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej. Są one postrzegane zarówno pozytywnie jak i negatywnie. Są przedsiębiorstwa, które w sposób wyraźny eksponują w swoim wizerunku rodzinny charakter prowadzonego biznesu, ale są i takie, w których zarządzający uważają, że nie należy eksponować rodzinności z obawy, że może być odbierana pejoratywnie.

W zagadnieniach związanych z zatrudnianiem członków rodziny wskazywano na większe zaufanie do osób będących członkami rodziny. Wskazywano, że pokrewieństwo niesie podzielenie wspólnych wartości oraz współodpowiedzialność za nazwisko i markę przedsiębiorstwa. Są to czynniki, które powodują, że zarządzający firmami mogą mieć większą pewność, że nie zostaną przez zatrudnianych członków rodziny oszukani. Jest to jedna z kluczowych przyczyn, że członkowie rodziny zajmują kluczowe stanowiska i odpowiadają za podejmowanie najważniejszych decyzji. Jednocześnie od członków rodziny oczekuje się większego zaangażowania i poświęcenia na rzecz rodzinnego biznesu niż od pracowników spoza rodziny.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje wypracowany przez lata system komunikowania się, w którym używa się specyficznego kodu językowego. Stałe przebywanie ze sobą członków rodziny umożliwia także szybsze i łatwiejsze podejmowanie decyzji. Ważnym elementem procesu komunikowania się są bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny, co powala na łatwiejsze wyrażanie opinii, także tych o charakterze nie pozytywnym. Istotnym czynnikiem mającym wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym jest specyficzna kultura organizacyjna przejawiająca się tworzeniem pozytywnej atmosfery w pracy obejmującej wszystkich pracujących. Ta cecha często podnoszona w literaturze przedmiotu, jako jedna ze specyficznych cech *family business* znalazła potwierdzenie również w polskich przedsiębiorstwach. W badanych podmiotach znajdowano również takie, gdzie właściciele zarządzający przedsiębiorstwem wskazywali na chęć stworzenia sobie

miejsca pracy, do którego chce się przychodzić. Był to efekt złych doświadczeń zawodowych z okresu pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi widoczne jest dużo większe spersonalizowanie relacji z pracownikami, niż ma to miejsce w firmach nierodzinnych. Zakres kontaktów wykracza często poza stosunki służbowe i obejmuje sferę życia prywatnego. Bezpośredni kontakt właścicieli z pracownikami umożliwia lepsze rozpoznanie możliwości pracowników i zatrudnienie ich na optymalnym stanowisku, co przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa.

W zakresie kontaktów z klientami, widoczna jest wysoka elastyczność w zaspokajaniu ich potrzeb. Ma na to wpływ zarówno dostosowanie czasu pracy do potrzeb rynku jak i funkcjonowanie w niszach rynkowych, w których realizują często bardzo niestandardowe zamówienia klientów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które wdrożyły taką strategię działania postrzegane są przez klientów jako potrafiące sprostać szczególnym wymaganiom klientów. Elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej odporne na występujące kryzysy i brak koniunktury na rynku. Są w stanie szybko dostosować się do warunków panujących w czasie kryzysu poprzez ograniczenie wydatków, redukcję kosztów funkcjonowania, a także zmniejszenie lub nawet czasowe niewypłacanie wynagrodzeń członkom rodziny pracującym w biznesie.

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne w większości funkcjonują na rynkach lokalnych lub regionalnych i są jednoznacznie kojarzone z ich właścicielami. Ta cecha przejawia się większym poziomem odpowiedzialności zarówno za rodzinę, pracowników a także za społeczność lokalną. Ma to wpływ na sposób podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający wiedzą, że ich konsekwencje będą miały wpływ na rodzinę, na pracowników i ich rodziny i otoczenie, w którym funkcjonują. Widoczne jest zaangażowanie i pomoc dla społeczności lokalnej.

2. Charakterystyka struktury małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Pod względem wielkości polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne odzwierciedlają strukturę sektora MSP. Mikroprzedsiębiorstwa stanowią 90% podmiotów, 9% stanowią małe przedsiębiorstwa rodzinne, a tylko 1% średnie. Ta sytuacja ma wpływ na wielkość średniego zatrudnienia, które wynosi 5,8 zatrudnionego, w tym 2, 4 osoby będących członkami rodziny. Dominującą formą organizacyjno-prawną jest prowadzenie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną, w której funkcjonuje 81% polskich małych i średnich firm rodzinnych. Po 6% stanowią spółki cywilne i jawne a tylko 4% spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i 1% spółki akcyjne. W 2% badanych przedsiębiorstw nie

udzielono odpowiedzi. W porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, których w 37% występują bardziej zaawansowane formy-organizacyjno prawne, tylko 19% podmiotów rodzinnych funkcjonuje w formie innej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

Również średni wiek funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest zbliżony do wieku podmiotów nierodzinnych i wynosi 14 lat. 42% podmiotów rodzinnych funkcjonuje od 11 do 20 lat, a ok. 20% funkcjonuje powyżej 20 lat. Również 20% stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące od 6 do 10 lat. Tylko 18% stanowią podmioty o stosunkowo krótkim okresie funkcjonowania. W grupie przedsiębiorstw rodzinnych niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych częściej spotyka się podmioty, które funkcjonują dłużej niż 10 lat. Porównywanie wieku przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych będzie nabierało coraz większego znaczenia wraz z upływem czasu. W chwili obecnej można zauważyć tylko pierwsze przejawy „długowieczności” przedsiębiorstw rodzinnych. Można uważać, że w przyszłości wystąpi wyraźna różnica na korzyść *family business* przy porównywaniu długości funkcjonowania przedsiębiorstwa

Przedsiębiorczość rodzinna pokrywa się z rozkładem przedsiębiorczości w poszczególnych regionach. Najbardziej licznie podmioty rodzinne występują w województwach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. 58% firm rodzinnych jest zlokalizowanych w pięciu województwach: mazowieckim (14%), śląskim (12%), dolnośląskim i wielkopolskim (po 11%) oraz małopolskim (10%). Udział poszczególnych województw w strukturze firm rodzinnych zawiera tabela 1. Biorąc pod uwagę liczby bezwzględne, najwięcej firm rodzinnych jest w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim.

Tabela 1. Udział poszczególnych województw w strukturze przedsiębiorstw rodzinnych

Lp.	Województwo	Udział
1.	Mazowieckie	14 %
2.	Śląskie	12%
3.	Dolnośląskie	11%
4.	Wielkopolskie	11%
5.	Małopolskie	10%
6.	Kujawsko-Pomorskie	8%
7.	Pomorskie	7%
8.	Łódzkie	6%
9.	Opolskie	4%

10.	Świętokrzyskie	4%
11.	Zachodniopomorskie	3%
12.	Lubelskie	3%
13.	Podkarpackie	2%
14.	Warmińsko-Mazurskie	2%
15.	Podlaskie	2%
16.	Lubuskie	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jaguszyn-Krynicky, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s.38.

Na uwagę zasługuje zróżnicowanie udziału przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach. W przypadku województw opolskiego i kujawsko-pomorskiego był bardzo wysoki i wynosił odpowiedni: 64 i 55%. Najmniejszy udział odnotowano w województwach lubuskim (18%) i zachodniopomorskim (21%). W tabeli 2 zobrazowano udział firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Tabela 2. Udział firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wg województw

Lp.	Województwo	Udział
1.	Opolskie	64%
2.	Kujawsko-Pomorskie	55%
3.	Dolnośląskie	50%
4.	Świętokrzyskie	49%
5.	Małopolskie	45%
6.	Wielkopolskie	42%
7.	Śląskie	38%
8.	Pomorskie	36%
9.	Łódzkie	35%
10.	Mazowieckie	30 %
11.	Podlaskie	29%
12.	Warmińsko-Mazurskie	28%
13.	Lubelskie	23%

14.	Podkarpackie	23%
15.	Zachodniopomorskie	21%
16.	Lubuskie	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jaguszyn-Krynicky, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s.37.

Oznacza to, że poziom udziału *family business* w poszczególnych województwach nie jest uzależniony od poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego regionu, ponieważ pośród dominujących województw są zarówno wielkopolska przodująca pod względem rozwoju gospodarczego i społecznego jak i województwo kujawsko-pomorskie mające charakter rolniczy.

Przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej funkcjonują w branży hotelarskiej i gastronomicznej (50%), przetwórstwie przemysłowym (40%), transporcie i gospodarce magazynowej (50%) oraz w handlu hurtowym i detalicznym (41%). Natomiast tylko co dwudziesta piąta firma rodzinna funkcjonowała w branży budowlanej.

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują głównie na rynkach lokalnych i regionalnych, gdzie odgrywają znaczącą rolę. W przypadku ponad 75% badanych przedsiębiorstw rynkiem zbytu jest stosunkowo wąski geograficzny obszar działania; 60% funkcjonuje wyłącznie na ryku lokalnym. Specyfika biznesu rodzinnego przejawia się w niechęci do zmiany lokalizacji przedsiębiorstwa. Na rynkach międzynarodowych prowadzi działalność tylko 4 % przedsiębiorstw rodzinnych a na krajowym 7%, międzyregionalnym 4% , a na regionalnym 25%. Ponad połowa badanych podmiotów ma swoje siedziby w miastach powyżej 200 tysięcy mieszkańców, 10% działa w miejscowościach do 20 tysięcy mieszkańców, a tylko 5% funkcjonuje na obszarach wiejskich. Strukturę firm rodzinnych pod względem lokalizacji ukazuje tabela 3.

Tabela 3. Struktura przedsiębiorstw rodzinnych pod względem lokalizacji

Wieś	Miasto do 19.999 mieszkańców	Miasto od 20.000 do 49.999 mieszkańców	Miasto od 50.000 do 199.999 mieszkańców	Miasto powyżej 200.000 mieszkańców
5 %	10 %	18 %	15 %	52 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jaguszyn-Krynicky, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s.39.

W przypadku biznesów rodzinnych zlokalizowanych w niewielkich społecznościach uwidoczniają się specyficzne wartości *family business*, takie jak: mniejszy stopień formalizacji, chęć podtrzymywania dobrej reputacji oraz społeczne działanie na rzecz społeczności, której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa rodzinne są często zaangażowane w rozwój i wspieranie kulturalnych i sportowych inicjatyw wspólnot lokalnych.

W zakresie podejmowanych inwestycji sektor MSP jest jednorodny nie stwierdzono różnic pomiędzy podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi. Podstawowe kierunki inwestowania stanowiły zakupy środków trwałych (37%), rozwój infrastruktury (24%) oraz prace budowlano-montażowe (19%). Do rzadkości należało przeznaczenie środków finansowych na zakupy nieruchomości (4%) oraz prace badawczo-rozwojowe (B+R) tylko 2%. W badaniach potwierdziło się, że w większości podstawę finansowania inwestycji stanowią środki własne (78-89%). Zdecydowanym priorytetem są przedsięwzięcia modernizacyjne (zakup nowych maszyn i urządzeń), niewielką popularnością cieszą się działania szkoleniowo – doradcze, zaś niemal w ogóle nie prowadzi się inwestycji badawczo – rozwojowych. Korzystanie ze szkoleń i doradztwa nie było zjawiskiem powszechnym (z tego typu usług korzystało ok. 15% firm rodzinnych), zaś zmienną różnicującą poziom wykorzystywania tego typu inwestycji w rozwoju przedsiębiorstwa była wielkość firmy. Im więcej osób zatrudniała dana firma, tym większe prawdopodobieństwo, że wśród podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych znajdowały się również inwestycje miękkie.

Wyraźnie widoczna jest większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to daje się wyjaśnić ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie podmioty do korzystania z kredytów i pożyczek.

3. Specyfika własności i zarządzania w badanych podmiotach

Własność i zarządzanie skupione są w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny założycielskiej). W przedsiębiorstwach zarejestrowanych jak działalność gospodarcza osoby fizycznej nie istnieje przynajmniej pod względem formalnym problem własności. Natomiast w przedsiębiorstwach o innych formach organizacyjno-prawnych przeważały podmioty o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej całość udziałów pozostawiała w rodzinie założyciela (52%), a w 23 % wielkość udziałów wahała się od 50 do 70%, a w 7% przedsiębiorstw kształtowała się w przedziale 71-99%. Jedynie w 7% przedsiębiorstw poziom udziałów rodziny był mniejszy od 50%. Średnia wielkość udziałów rodziny wyniosła 87%.

Specyfika polskich biznesów rodzinnych uwidacznia się w tym, że najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%) i oni też najczęściej są właścicielami przedsiębiorstw. Współwłasność (znacznie rzadsza) najczęściej występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (33%) a dopuszczone do udziału we własności tylko w 15%.

Kwestie własności determinują zarządzanie przedsiębiorstwami, które najczęściej są zarządzane przez właścicieli osobiście lub z udziałem członków rodziny. W firmach, w których pracuje więcej niż jedno pokolenie, założyciele najczęściej mają największy wpływ na proces decyzyjny – w prawie 9 na 10 badanych przedsiębiorstw jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży. Założyciele biznesów rodzinnych posługują się najczęściej paternalistycznym stylem zarządzania, który przejawia się jednoosobowym, charyzmatycznym i zorientowanym na władzę zarządzaniem. Podstawowym celem założyciela biznesu mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Taki model zarządzania jednej strony może dawać pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej jednak może nadmiernie ograniczać ich decyzyjność i promować syndrom „wyuczzonej bezradności”.

W polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wielopokoleniowość zaczyna być widoczna. Chociaż 89% przedsiębiorstw należy do założycieli, to już 15 % jest prowadzone przez drugie, a 1 % przez trzecie pokolenie. Widoczne jest, że procesy sukcesyjne stają się coraz powszechniejsze. W 94 % podmiotów pracuje pierwsze pokolenie, w 33% drugie, a w 2 trzecie pokolenie założycieli. W 33% przedsiębiorstw pracuje więcej niż jedno pokolenie. Już w 29% przedsiębiorstw pracują dwa pokolenia, a w 1% trzy. Zatem wspólna praca wielu pokoleń na rzecz przedsiębiorstwa jest coraz bardziej widoczna.

Wielopokoleniowość we własności i zaangażowaniu w pracę na rzecz przedsiębiorstwa częściej występuje w przypadku większych podmiotów. Udział drugiego pokolenia we własności wynosił dla mikroprzedsiębiorstw 14%, małych 23%, a średnich 35%. Natomiast zaangażowanie w pracę wynosiło 32% dla mikrofirm, 41% dla małych i 58% dla średnich. Trzeba zauważyć, że w wielu przypadkach wielkość podmiotu jest wyraźnie skorelowana z długością funkcjonowania przedsiębiorstwa i wiekiem założyciela. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego musi uwzględniać fakt, iż przechodzenie do poszczególnych faz cyklu obejmuje zarówno system przedsiębiorstwa, ale również systemy rodziny i własności. Rozwój każdego z tych systemów przebiega we własnym tempie i zmiennym czasie³.

W co czwartym przedsiębiorstwie funkcjonującym do 3 lat, członkowie rodziny z drugiego pokolenia pracowali w przedsiębiorstwie, natomiast w firmach

³ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa 2009, s. 21.

istniejących ponad 20 lat odsetek ten wynosił 67%. Ponadto w tych podmiotach udział trzeciego pokolenia wynosił aż 12%, a w 1% pracowało nawet czwarte pokolenie.

Istotne znaczenie ma także liczba członków rodziny pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Trzeba podkreślić, że w tego typu podmiotach praca może być wykonywana również w wymiarze niesformalizowanym. Średnia liczba pracujących członków wynosiła 2,8 osoby, natomiast zatrudnienie formalne wynosiło 2,4 członka rodziny. Wielkość zatrudnienia zależna była od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. W podmiocie osoby fizycznej pracowało przeciętnie 2,6 (formalnie 2,3), a w firmach o pozostałych formach organizacyjno-prawnych 3,6 osoby (formalnie 3,1). Udział pracujących członków rodziny wyraźnie wzrasta wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa – w mikroprzedsiębiorstwach było to 2,7 osoby (formalnie 2,3), w małych firmach 4,1 (formalnie 3,8), a średnich podmiotach faktycznie i formalnie 6,1.

W ponad połowie badanych przedsiębiorstw (56%) członek rodziny jest zainteresowany przedsiębiorstwem, ale nie jest zaangażowany bezpośrednio w pracę na jego rzecz. Liczba tych osób wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Charakterystyczną cechą polskich firm rodzinnych jest zaangażowanie najbliższej rodziny właścicielskiej. Członkowie z dalszej rodziny rzadziej znajdują pracę szczególnie w mikro i małych podmiotach.

Wielopokoleniowość występująca w firmie rodzinnej na wpływ na sposób podejmowania decyzji. Jak wiadomo wspólna praca wielu pokoleń z naturalnych powodów niesie zagrożenie powstawiania konfliktów. W badaniu określono rolę poszczególnych pokoleń w procesie decyzyjnym. Jako naturalny można przyjąć wynik, że pierwsze pokolenie ma kluczowy wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje w prawie 9 na 10 badanych podmiotów jest to Duży wpływ, an w ponad połowie bardzo duży. Drugie pokolenie ma wpływ w prawie połowie przedsiębiorstw, a w nieco ponad $\frac{1}{4}$ wpływ ten jest bardzo duży. Najmniejszy wpływ na podejmowanie decyzji ma trzecie pokolenie, ale ich udział zarówno w pracy jak i własności jest najmniejszy. Nawet w przypadku dopuszczenia do zarządzania przedsiębiorstwem młodszego pokolenia, pierwsze pokolenie rezerwuje sobie prawo głosu w kluczowych sprawach.

Wpływ zarządzającego-właściciela jest widoczny w relacjach z pracownikami spoza rodziny, którzy mają niewielki wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. W zaledwie 11% firm wpływ „nierodzinnych” pracowników na proces decyzyjny został określony jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie 38% badanych zadeklarowało, że pracownicy niebędący z rodziny w ogóle nie mają na ten proces wpływu. Efektem dominującego wpływu właściciela na zarządzanie przedsiębiorstwem jest niski stopień dopuszczenia do zarządzania zatrudnionych menedżerów. W małych firmach są to jednostkowe przypadki, a w średnich miało to miejsce w 6% , natomiast członkowie rodziny partycypowali w zarządzaniu w 16%.

Profesjonalizacja zarządzania, rozumiana jako odejście od struktury promienistej i jednoosobowej i właścicielskiej formy zarządzania do zatrudnienia menedżerów w realiach polskich biznesów rodzinnych zjawiskiem jednostkowym. Postawa polskich przedsiębiorców wskazuje, że podstawową opcją zarówno w okresie tworzenia biznesu jaki i dalszego jego rozwoju jest utrzymanie zarządzania w swoich rękach. Druga z kolei opcja zakłada delegowanie uprawnień zarządczych na członków rodziny. Zatrudnienie zewnętrznych menedżerów jest ostatecznością. Jest to jedna przyczyn ograniczająca możliwości rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Występują trzy współzależne czynniki, które w opinii zarządzających przemawiają za niezatrudnianiem menedżerów z wewnątrz:

- wysoki koszt utrzymania najemnego menedżera, który nie jest równoważony poprzez przynieszone korzyści z jego pracy;
- mniejsze zaufanie do osoby spoza rodziny i obawy przed powierzeniem do robku całego życia jedyne źródła utrzymania;
- przekonanie właściciela-zarządzającego, że posiada dużą i wystarczającą wiedzę z zarządzania.

O ile trudno się zgodzić z trzecim czynnikiem, to praktyka zatrudniania zewnętrznych menedżerów często potwierdza dwa pierwsze czynniki. W prowadzonych wywiadach właściciele często podkreślają ryzyko delegowania władzy osobom z zewnątrz.

Często ujawniają się różnice między zarządzającymi z rodziny i spoza rodziny w poglądach na zarządzanie firmą. Mogą być one źródłem potencjalnych konfliktów co do kierunków rozwoju rodzinnego biznesu. Większym konserwatyzmem w zarządzaniu wykazują się właściciele-zarządzający. Dysponują również z reguły dużo większą wiedzą na temat kondycji i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą oni, że inwestycje należy prowadzić w oparciu o własny kapitał (59%, respondenci spoza rodziny – 40%), że firma powinna się rozwijać według zasady małych kroków (odpowiednio 59%, 43%), najlepiej zgodnie ze starymi, sprawdzonymi wzorcami (42%, 29%). W konsekwencji następuje różne postrzeganie perspektyw rozwoju firmy – właściciele częściej niż osoby spoza rodziny (odpowiednio 33% i 15%) deklarują, że ich przedsiębiorstwo myśli raczej o przetrwaniu, a nie rozwoju. Ta prawidłowość potwierdza się również w firmach średnich.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce widoczne jest ich duże znaczenie gospodarcze. Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne stają przed wyzwaniami związanymi ze specyfiką

sektora MSP, a także, tak jak każdy inny podmiot borykają się z uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej.

Ponadto firmy rodzinne wyróżnia posiadanie wspólnych specyficznych cech w obszarach własności i zarządzania, zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy oraz sukcesji obejmujących zarówno sfery zarządzania jak i stosunków społecznych. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego obejmuje przede wszystkim:

- problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu;
- skuteczność strategii sukcesji;
- wykorzystanie strategii i metod zarządzania strategicznego;
- problemy etapów rozwoju, wzrostu i profesjonalizacji biznesu rodzinnego;
- problemy finansowania przedsiębiorstwa;
- problemy psychologiczne i społeczne związane z założycielem, sukcesorem członkami rodziny pracującymi w przedsiębiorstwie i zarządzania pracownikami spoza rodziny;

Wyniki badań wskazują, że poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających w zakresie rozumienia specyfiki i zdobycia umiejętności rozwiązywania specyficznych problemów *family business* jest ograniczony. Istotne wydaje się, aby rozszerzać badania kluczowych problemów firm rodzinnych takich jak: przedsiębiorczość, fazy rozwoju, sukcesja, strategia i kultura organizacyjna. Z tego punktu widzenia celowy jest rozwój, refleksji teoretycznych oraz doradztwa biznesowego z dziedziny *family business*.

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne nie stanowią jednolitej grupy podmiotów gospodarczych a ich zróżnicowanie związane jest przede wszystkim z ich wielkością i przynależnością do różnych sektorów. Wyodrębnianie *family business* przeprowadzane jest w oparciu o szereg kryteriów sprowadzających się do wskazania związków pomiędzy własnością lub zarządzaniem przedsiębiorstwem a rodziną sprawującą kontrolę. Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego wskazuje na zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami gospodarczymi. Obejmuje kwestie nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacji, reguł sukcesji i wielu innych zagadnień związanych z rozwojem każdej organizacji gospodarczej.

Przedsiębiorstwa rodzinne są przykładem wzorcowej zależności pomiędzy: rodziną, która zdominowała przedsiębiorstwo, organizacją gospodarczą oraz społeczeństwem i gospodarką, które stanowią kontekst funkcjonowania danej organizacji.

Artykuł poświęcony jest analizie specyfiki polskich przedsiębiorstw rodzinnych, która wskazuje na istotne zróżnicowanie tego typu podmiotów. Ukazane zostały wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi. Na podstawie najnowszych

wyników badań podjęto próbę scharakteryzowania specyfiki zarządzania w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Summary

Specificity of managing in Polish small and medium family enterprises - proposals of research

Family enterprises aren't making the uniform group of economic subjects and diversifying them is bound with their size and the membership above all to different sectors. Distinguishing family business is being carried out in leaning against the row of criteria coming down to pointing connections out between the property or running a company but the family exercising the control. Issues of the family enterprise are pointing out on the relation between family bonds but economic organizations. He is grasping issues of the nepotism, the public trust, dominating models of the power in small groups, social roles, mechanisms of getting the power in the organization, rules of the inheritance and many different problems connected with the course of every economic organization.

Family enterprises are an example of the model relation between: with the family which dominated the enterprise, the economic organization and the society and the economy which are making the context of functioning of the given organization.

The article is consecrated for analysis of the specificity of Polish family enterprises which is pointing out to essential diversifying subjects of this type. Characteristics of family enterprises were portrayed in the comparison with nonfamily. They made an attempt on the base of newest findings of examinations at ordering characterizing the specificity in Polish small and medium family enterprises.

Bibliografia

1. Kowalewska A. , Szut J. , Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jaguszyn-Krynicky T., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
2. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa 2009.

Grażyna Osbert-Pociecha
SWSPiZ w Łodzi

ZMIANY W ORGANIZACJI – W ŚWIETLE BADAŃ

Wprowadzenie

Zmiana w swojej istocie nie jest niczym nowym, w naturalny sposób wpisuje się w funkcjonowanie każdej organizacji (przedsiębiorstwa). Natomiast nowy wymiar temu zjawisku nadaje narastające tempo zmian i związany z tym determinizm w osiąganiu immanentnych dla organizacji celów tj. przetrwania i rozwoju.

Znajduje to swoje odzwierciedlenie w obowiązującym paradygmacie zarządzania współczesnymi organizacjami [Jamali D., 2005 s.104]. Zatem na początku XXI wieku mamy do czynienia z bezprecedensową presją na wprowadzanie zmian, sprawia ona, że przedsiębiorstwa aby być konkurencyjnymi i efektywnymi nie mogą ograniczać się tylko do tworzenia warunków zapewniających utrzymanie stabilności jej dotychczasowego sposobu działania - muszą podjąć ryzyko dokonania zmian. W przeciwnym razie istnieje bowiem ryzyko, że znajdzie się ono „ w grupie zaskoczonych zamiast w gronie zaskakujących...”¹

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań na temat wybranych aspektów dokonywania zmian w organizacji oraz związanych z tym narzędzi i uwarunkowań. Stanowi on pogłębienie prezentacji przedstawionej w publikacji konferencyjnej z roku 2009². Badania, które stanowiły podstawę dla niniejszego opracowania zostały przeprowadzone w I-szej połowie 2009 roku metodą wywiadu kierowanego (z użyciem kwestionariusza pytań) w 95 organizacjach z lokalizowanych głównie na terenie Dolnego Śląska. Próba badawcza miała charakter nie reprezentatywny, podstawowym kryterium doboru był pozytywny stosunek do uczestnictwa w sondażu; uznano bowiem, że z uwagi na uniwersalny charakter zmiany jako przedmiotu badań (dotyczyć może ona każdej organizacji) jest to kryterium wystarczające.

¹ Por. G. Osbert-Pociecha, Zmiany w organizacji- wyniki badań sondażowych, w: Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań, **Przedsiębiorczość i Zarządzanie** Tom X, Zeszyt 2, SWSPiZ Łódź 2009 s.61

² Por. G. Osbert-Pociecha, Zmiany w organizacji- wyniki badań sondażowych, w: Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań, **Przedsiębiorczość i Zarządzanie** Tom X, Zeszyt 2, SWSPiZ Łódź 2009 s.61

Ostatecznie ukształtowaną próbkę badawczą prezentuje tabela 1. Należy podkreślić, iż nie ma ona charakteru losowego, w związku z tym nie może stanowić podstawy do generalizowania wynikających stąd wniosków, tym nie mniej wyniki tych badań mogą być wykorzystane jako spostrzeżenia czy sugestie wymagające potwierdzenia w dalszych, pogłębionych badaniach.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Ogółem badanych przedsiębiorstw					95				
w tym									
duże		35	średnie	41	małe	17	mikro	2	
usługowe (materialne)		27	usługowe (niematerialne)	25	wytwórcze	39	inne	4	
lokalne	11	regionalne	13	krajowe	30	międzynarodowe	28	globalne	13
faza narodzin		1	faza wzrostu	49	faza dojrzałości	45	faza schyłku	0	
pozycja lidera na rynku		20	jeden z wielu uczestników rynku	68	marginesowa pozycja na rynku			7	

Źródło: opracowanie własne

Zmiany dokonywane w organizacji ich nasilenie, przesłanki i rodzaje

Na podstawie wskazań badanych przedsiębiorstw dotyczących ważnych przyczyn wprowadzania zmian ustalono listę czynników stanowiących przesłanki do dokonywania zmian w badanych organizacjach. Prezentuje je tabela 2.

Tabela 2. Najważniejsze przesłanki zmian postrzegane przez badane przedsiębiorstwa

Czynniki wywołujące zmiany	Liczba wskazań
Wzrost konkurencyjności na rynku /walka konkurencyjna	46
Oczekiwania i potrzeby klientów/rynków	37
Postęp technologiczny(dostępne rozwiązania techniczno-technologiczne)	31
Przymus wynikający z regulacji prawnych	24

Presja na podnoszenie efektywności/obniżanie kosztów	19
Sytuacja makroekonomiczna /kryzys gospodarczy	19
Globalizacja/nowe rynki do zagospodarowania	12
Aspiracje i kreatywność kierownictwa/pracowników	8
Konieczność dostosowania się do standardów jakościowych	6
Sytuacja na rynku pracy	5
Zmiany właścicielskie/ niebezpieczeństwo przejęcia przez podmiot międzynarodowy/fuzja	5
Możliwość pozyskania środków finansowych (z UE)	2
Presja ekologiczna	2
Błędy np. w planowaniu, zawodność, nieodpowiedzialność ludzi	2
Migracja biznesów/ domen w ramach firmy	1
Ograniczenia finansowe	1
Ograniczenie dostępu do specjalistycznych zasobów	1

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 2 szczególnie silnym oddziaływaniem charakteryzują się tu czynniki rynkowe w tym m.in. konkurencyjność, dążenie do zaspokojenia pojawiających się potrzeb, nowych oczekiwań odbiorców /rynków. Czynniki te są równie istotne dla firm produkcyjnych jak i usługowych, szczególnie ważne są dla firm średnich oraz tych, które pozostają w fazie wzrostu. W mniejszym stopniu dotyczą firm lokalnych a także firm o zasięgu globalnym co wskazywałoby na to, że te właśnie firmy charakteryzuje względny „spokój” otoczenia rynkowego. Kolejnym czynnikiem, który ze zbliżoną siłą oddziałuje na konieczność podejmowania zmian w firmie jest postęp technologiczny a więc presja z tytułu pojawiania się nowych jak i już skumulowanych rozwiązań techniczno-organizacyjnych, które oferując, większą elastyczność w organizowaniu działalności operacyjnej (tak wytwórczej jak i usługowej), obniżkę kosztów, zmniejszenie zagrożenia dla środowiska naturalnego, większe bezpieczeństwo pracy itp., doprowadzają one do nie dającego się zaakceptować poziomu zużycia ekonomicznego aktualnie eksploatowanej bazy techniczno-technologicznej. Ważną składową tej presji jest także relatywnie szeroka dostępność i możliwość wyboru alternatywnych rozwiązań. Należy podkreślić, że jest to ważny czynnik zarówno dla firm produkcyjnych jak i usługowych, firm dużych i średnich oraz tych, które znajdują się w fazie wzrostu a także tych, które operują

głównie na rynku krajowym (to ostatnie wskazuje na wciąż istniejąca lukę technologiczną w poziomie techniczno-technologicznym). Nieco mniejsza siła oddziaływania wynika z uwarunkowania jakim jest dostosowywanie się do wymogów regulacji prawnych. Na tę przesłankę wskazywały przede wszystkim przedsiębiorstwa duże jak i te, które funkcjonują na rynku krajowym.

Kolejne dwa czynniki mają zdecydowanie ekonomiczny charakter, jakkolwiek sytuacja makroekonomiczna i związany z nią kryzys gospodarczy pozostaje zmienną niezależną od firmy podczas gdy poprawa efektywności, obniżka kosztów jest jak najbardziej przejawem jej aktywności. Pierwszy z czynników okazał się szczególnie ważnym dla firm produkcyjnych oraz tych, które charakteryzowały się relatywnie dużym tempem wzrostu a także tych funkcjonujących na rynkach międzynarodowych i rynku globalnym (co zapewne pozostaje w związku z światowym wymiarem kryzysu gospodarczego w ostatnich latach). Natomiast czynnik związany z poprawą efektywności okazał się ważnym przede wszystkim dla firm produkcyjnych, firm średnich, oraz znajdujących się w fazie dojrzałości a także tych, które są w relatywnie dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej (znamiennie, że na 19 wskazań dotyczących tego uwarunkowania zaledwie 1 dotyczyło firmy znajdującej się w słabej kondycji ekonomiczno-finansowej). Warto odnotować, że praprzyczyna zmian czyli kreatywność ludzi (kierowników i pracowników) charakteryzuje się stosunkowo niewielką siłą oddziaływania. Niewielki jest tu także wpływ czynnika związanego z kształtowaniem się sytuacji na rynku pracy oraz rozszerzającą się tendencja do zapewnienia określonych standardów jakościowych. Generalnie należy odnotować, że zdecydowana większość wskazanych czynników ma charakter zewnętrzny (czynniki otoczenia). Jednocześnie czynniki wewnętrzne odznaczają się zdecydowanie słabszym wpływem co wskazywałoby na istnienie zewnętrznego „przymusu” do zmian oraz niewielką inicjatywę a raczej na swoistą asekurację organizacji/firm w wprowadzaniu zmian (i to zarówno tych, które będąc odpowiedzią na impulsy z otoczenia pozwalają adoptować się organizacji do nowych warunków działania jak i tych, które są w stanie obronić ją przed koniecznością dokonywania kolejnych zmian). Do tak działającego „przymusu” przyznało się 78% badanych firm co oznacza, że tylko 22% firm próbuje w ramach pro aktywnej postawy wobec zmian antycypować je, „wyłuskiwać” je korzystając z odpowiednio wcześniej rozpoznanych okazji lub aktywnie kształtować określone uwarunkowania aby sprzyjały one zamierzonym zmianom. Przymus ten w największym stopniu dotyczy małych firm (76%), firm produkcyjnych (72%), w około 68% obejmuje firmy znajdujące się w fazie wzrostu i dojrzałości. W 90% determinuje on zmiany w firmach o lokalnym zasięgu działania a w ok. 50% zmiany w firmach o globalnym charakterze (dla pozostałych tj. firm o regionalnym, krajowym, międzynarodowym zasięgu w około 70 %). Natomiast na antycypowanie zmian w największym stopniu mogą sobie pozwolić firmy duże (40%) i firmy o wymiarze

globalnym (62%) oraz firmy zajmujące pozycję lidera na rynku (45%). Należy wziąć tu pod uwagę, że aż 93 spośród badanych przedsiębiorstw potwierdza, że w ich subiektywnym odczuciu na przestrzeni ostatnich 5-10 lat mamy do czynienia z wyraźnie odczuwanym przyspieszeniem tempa zmian (wiele z nich podkreśla też, że stają się one bardziej przekrojowe i zdecydowanie pogłębione).

Uwzględniając zróżnicowany charakter organizacji w ramach próby badawczej i ich niemalże 98% zgodność w ocenie tempa zmian można uznać, że zmiany stają się dziś problemem dla firm zarówno małych jak i dużych, tych które reprezentują branże tradycyjne jak i nowoczesne. Dotyczą zarówno firm biznesowych jak i organizacji non-profitowych, przedsiębiorstw pozostających w różnych fazach cyklu życia. Nie są w stanie unikać ich ani firmy o zasięgu globalnym i znaczącej pozycji na rynku, ani też firmy o zasięgu lokalnym i niewielkim czy wręcz marginesowym udziale w rynku. Tej nasilającej się dynamice zmian w organizacji towarzyszy jednak wyraźna przewaga zmian o charakterze naśladowczym (zmiany oryginalne stanowią ok. 25% wszystkich zmian). Dominująca orientacja na zmiany o charakterze imitującym wiąże się z:

- chęcią ograniczenia ryzyka (nakładów) i zastosowania rozwiązań już sprawdzonych
- łatwym dostępem do rozwiązań umożliwiających „uporanie się” z określonymi rodzajami problemów (na zasadzie benchmarkingu zarówno wewnętrznego np. z firmy macierzystej jak i zewnętrznego od konkurencji czy też spoza branży)
- możliwością zneutralizowania oporu przed zmianami (poprzez odwoływanie się do pozytywnych doświadczeń innych).

Zmiany oryginalne w największym stopniu dotyczą firm produkcyjnych (ok. 35%), firm dużych (45%), firm znajdujących się w fazie wzrostu (35%) oraz będących liderami na rynku (45%). Poszukiwanie zmian o charakterze oryginalnym odnotowały głównie firmy:

- o ograniczonych możliwościach wykorzystania benchmarkingu np. przedsiębiorstwo branży wydobywczej, przedsiębiorstwo świadczące usługę pracy tymczasowej.
- przedsiębiorstwa konsekwentne w stosowaniu strategii dywersyfikacji np. producent artykułów dekoracyjnych, producent torebek i galanterii).

Należy przy tym zauważyć, że w około 80% są to zmiany wprowadzone do organizacji na zasadzie „tłoczenia” co należy rozumieć, że z ich inicjatywą występują właściciele, organy nadzorujące, gremia odpowiedzialne za rozwój np. Rady Nadzorcze oraz naczelne kierownictwo. Tylko 1/5 zmian jest wynikiem mechanizmu ssania tj. inicjatyw oddolnych pochodzących od wykonawców oraz kierownictwa niższego i średniego szczebla.

Najczęściej tego typu zmiany mają miejsce w przedsiębiorstwach produkcyjnych (23%) oraz w przedsiębiorstwach dużych (35%) co być może wiąże się

z funkcjonowaniem mniej lub bardziej sformalizowanych systemów pobudzania inicjatywy np. w ramach tzw. wynalazczości pracowniczej.

Charakteryzując zmiany dokonywane w firmach według kryterium rodzajowego odnotowano, że proporcje pomiędzy tymi rodzajami zbliżają się do proporcji wynikających z zasady Pareto co ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Rodzaje wprowadzanych zmian w organizacji i ich struktura

Lp.	Rodzaj zmian	Udział procentowy
I.	Zmiany ewolucyjne	62
	Zmiany rewolucyjne	38
II.	Zmiany operacyjne	66
	Zmiany strategiczne	34

Źródło: opracowanie własne

Tak więc w praktyce badanych przedsiębiorstw dominują zmiany ewolucyjne (stopniowe), w większości odnoszą się one do bieżącej, powtarzalnej działalności związanej z realizacją przyjętej koncepcji działania. Uzupełniając, można dodać, że w badanej próbie relatywnie większą skłonnością do zmian rewolucyjnych odznaczają się duże przedsiębiorstwa (48%), przedsiębiorstwa realizujące działalność usługową (42%) i działające na rynku krajowym (53%). Wbrew obiegowym opiniom przypisującym małym firmom wysoką zdolność do realokacji kapitału i zmiany modelu biznesowego działania – w badanej próbie małe firmy odznaczają się niewielką skłonnością do zmian o charakterze strategicznym.

Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji

Dokonując oceny sposobu przeprowadzania procesu zmian wyróżniono dwa stany:

- dokonywanie zmian „w biegu” czyli z relatywnie dużym udziałem improvisacji i ograniczeniem poziomu sformalizowania działań związanych z przygotowaniem i wdrożeniem zmian.
- dokonywanie zmian według ściśle określonej procedury tj. sformalizowanych działań zarówno na etapie przygotowywania jak i wdrażania zmian.

Większość badanych podmiotów tj. 60% stwierdza, że procesy dokonywania zmian mają charakter wyodrębnionych, sformalizowanych procedur, które można potraktować jako próbę racjonalizowania działań związanych z dokonywaniem zmian. W sposób zdecydowany „odchylają się” od poziomu tego wskaźnika firmy małe (w tym mikro), dominują w nich zmiany niesformalizowane (75%). Podczas gdy firmy duże (70%) z kolei wykazują skłonność do zwiększania formalizacji.

Jeśli chodzi o wykorzystywanie konkretnej metodyki w procesie dokonywania zmian to wskazania badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Metodyka dokonywania zmian

Rodzaj stosowanej metody	Liczba wskazań ³
1. cykl zorganizowanego działania	58
2. model Lewina	29
3. cykl Deminga	28
4. inne koncepcje (np. six sigma itp)	14
5. kombinacje z różnych elementów	11
6. brak jakiegokolwiek metodyki	4

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższej tabeli najbardziej popularnym narzędziem przeprowadzania zmiany jest odpowiednio zmodyfikowany cykl zorganizowanego działania (wg reguły La Chateriera) a więc uniwersalne narzędzie zarządzania. Jest ono szczególnie użyteczne w firmach produkcyjnych (64%) oraz w firmach małych (82%). Prawie dwukrotnie mniejszym zainteresowaniem cieszy się metodyka postępowania związana z modelem Lewina, najczęściej wykorzystują ją firmy usługowe (30%), firmy średnie (33%) oraz pozostające w fazie wzrostu (35%). Relatywnie dużym zainteresowaniem jako podstawa metodyczna dokonywania zmian cieszy się cykl Deminga upowszechniony poprzez działania na rzecz zapewnienia jakości. Zainteresowanie nim wykazują głównie firmy produkcyjne (38%), firmy duże (40%) oraz firmy o zasięg krajowym u (33%) i międzynarodowym (39%).

Jedną ze szczególnie ważnych oznak metodycznego podejścia do zmian jest identyfikacja celów/skutków zmiany. Pomimo oczywistości tej kwestii, okazuje się, że wiele firm ma z nią problemy, szczególnie wówczas gdy cele zmiany należy odnieść do celów firmy tj ująć je jako oczekiwane/ pożądane skutki dla firmy. Taka sytuacja często prowadzi to do zaniechania egzekucji celów częściowych jak skutecznego osiągnięcia celów końcowych. Szczególnie duże trudności

³ Liczba wskazań przewyższa liczbę badanych podmiotów (ze względu na to, że niektóre z nich stosują więcej niż jedną metodę)

z określeniem celów /skutków zmian mają firmy duże (nie łatwo jest bowiem oszacować konsekwencje zmian w złożonych, hierarchicznych strukturach) a także firmy będące jednym z wielu konkurujących podmiotów (tu głównie z powodu trudności przewidzenia zachowań/reakcji konkurentów).

Ważnym przejawem metodycznego podejścia do wprowadzania zmian jest respektowanie konieczności utrwalania zmian. Choć nieodosobnionym jest w tej kwestii stanowisko iż jest to proces samoistny nie wymagający jakiegokolwiek wsparcia (tak sądzą reprezentanci wszystkich kategorii badanych podmiotów). Sposoby i instrumenty jakimi dokonują tego badane firmy prezentuje tabela 5

Tabela 5. Metody „zakotwiczenia” zmian w organizacji

Wykorzystywane w praktyce sposoby/ instrumenty utrwalania zmian	Liczba wskazań
wizualizacja efektów zmian (np. wydajności pracy)	33
szkolenia, konsultacje	26
kontrola on-line, odroczone w czasie, raporty	23
wzrost wynagrodzeń/premii	19
formalizacja określonych procedur/nowe regulacje prawne	18
nagrody (pieniężne, rzeczowe)	14
pochwały	10
nie ma potrzeby utrwalania (proces samoistny)	5
bodźce negatywne np. brak premii za niedostosowanie się do zmian	5
akceptacja dla zmian jako kryterium oceny pracownika	3
awans	3
celebrowanie sukcesów w organizacji	3
rola/obowiązek agenta zmiany	1

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli do najczęściej wykorzystywanych sposobów należy wizualizacja osiągniętych efektów w związku z przeprowadzanymi zmianami (jest ona szczególnie ważna w firmach produkcyjnych, firmach średniej wielkości, oraz w firmach narażonych na bezpośrednią walkę konkurencyjną). Istotnymi działaniami wspomagającymi na tym etapie są szkolenia a także możliwość konsultowania pojawiających się wątpliwości, problemów. Najczęściej tymi sposobami posługują się firmy usługowe, firmy średnie i duże, firmy w fazie dojrzałości oraz te które działają w warunkach wzmagającej się konkurencji.

Kolejnym relatywnie często wykorzystywanym narzędziem na etapie utrwalania wprowadzonych zmian jest kontrola zarówno w postaci bieżącej (monitoringu) jak i okresowej. Najczęściej do tych metod uciekają się firmy dojrzałe i konkurujące na rynku z wieloma podmiotami.

Podobną skutecznością odznacza się działanie związane z wprowadzaniem odpowiednich regulacji prawnych, formalnych procedur postępowania w zmienionych warunkach działania. Głównie posługują się tym sposobami firmy duże oraz średniej wielkości oraz firmy pozostające w fazie dojrzałości jeśli chodzi o cykl życia organizacji.

Skutecznymi okazują się również tradycyjne instrumenty z obszaru motywowania i to zarówno te związane ze wzrostem wynagrodzenia, premii jak i te o charakterze jednorazowym tj. nagrody oraz pochwały. W szczególności stosują je firmy duże i średnie oraz te, które muszą się liczyć z wzmagającą się konkurencją na rynku.

Jak się okazuje dopuszczalne jest również stosowanie bodźców negatywnych np. pozbawienie ruchomej części wynagrodzenia tych, którzy nie respektują trybu działania wynikającego z wprowadzenia zmiany. Stosowano to rozwiązanie głównie w dużych przedsiębiorstwach.

Szeroko wykorzystywane są również narzędzia związane z procesem kadrowym np. wykorzystywanie akceptacji dla zmiany oraz związanego z nią czasu na jej opanowanie jako kryterium oceny pracownika czy warunek jego awansu (dotyczyło przede wszystkim przedsiębiorstw dużych i średnich)

Uwarunkowania sprawności procesu wprowadzania zmian

Sprawność wprowadzania zmian w organizacji jest między innymi zdeterminowana osiągnięciem i utrzymaniem zaangażowania ludzi w poszczególnych procesach zmian. W badaniu dokonano oceny przydatności rozwiązań z obszaru przywództwa, struktury organizacyjnej, motywowania i kultury organizacyjnej umożliwiających utrzymanie pożądanego poziomu zaangażowania w procesach zmian zachodzących w organizacji. Spektrum najczęściej wykorzystywanych rozwiązań w ramach poszczególnych obszarów, które mają bezpośredni wpływ na

sprawność przebiegu procesu zmian a także na skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Czynniki postrzegane w praktyce jako determinanty sprawności procesów zmian

Uwarunkowania sprawności procesu zmian (shierarchizowane według liczby wskazań)	
<i>Obszar przywództwa</i>	<i>Obszar struktury organizacyjnej</i>
<ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie partycypacji, prowadzenie dyskusji, rozmów o potrzebie przeprowadzania konkretnych zmian • zastosowanie odpowiedniego trybu wyłaniania liderów zmian oraz doboru członków zespołu przeprowadzającego zmianę • zagwarantowanie priorytetów dla otwartości na inicjatywy dot. przeprowadzania zmiany oraz dla skłonności do negocjacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • respektowanie zasad dot. delegowania uprawnień i odpowiedzialności przy organizowaniu zespołów zadaniowych do przeprowadzania zmian • zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji (likwidacja barier technicznych i świadomościowych) • uelastycznianie struktury organizacyjnej; rozszerzanie zakresu stosowania struktur macierzowych • ograniczenie zakresu kontroli; upowszechnienie współdziałania na zasadach zaufania
<i>Obszar motywowania</i>	<i>Obszar kultury organizacyjnej</i>
<ul style="list-style-type: none"> • zastosowanie specjalnych bodźców premiowych, nagród • zapewnienie wzrostu wynagrodzeń • upowszechnienie partycypacji w efektach zmian • uwzględnianie zaangażowania w procesy zmian w awansach pionowych i poziomych • stworzenie możliwości rozwijania umiejętności, podnoszenia kwalifikacji (szkolenia, urlopy sponsorowane) • zabiegi uelastyczniające czas pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • działania na rzecz integracji członków zespołów • wspieranie kreatywności, zachęcanie do przedstawiania propozycji zmian • wprowadzanie nowej jakości w relacjach przełożony-podwładny • działania na rzecz wzmocnienia identyfikacji pracowników z firmą

Źródło: opracowanie własne

Jeśli chodzi o uwarunkowania związane z przywództwem mają one uniwersalny charakter są stosowane (i pożądane) w firmach bez względu na ich skalę i specyfikę działania, fazę cyklu życia czy też ze względu na pozycję i zasięg operowania na rynku. Są też niezależne od kondycji ekonomiczno-finansowej firmy. A zatem jak wynika z tych badań, trudno mówić o zróżnicowanym zapotrzebowaniu na przywództwo o jego mniej lub bardziej rozwiniętej postaci. Można przypuszczać, że jest ono uzależnione wprost od rodzaju zmian wymaga to sprawdzenia w kolejnych, pogłębionych o wymiar rodzaju zmian badaniach.

Jeśli chodzi o kolejną grupę uwarunkowań, tj tych związanych ze strukturą organizacyjną to należy podkreślić, iż są to uwarunkowania szczególnie ważne dla firm dużych i pozostających w fazie dojrzałości (czyli tych szczególnie podatnych na petryfikację struktury organizacyjnej). Działania /zabiegi mające na celu uelastycznienie struktury organizacyjnej są także bardzo pożądane w firmach, które z racji swojej pozycji rynkowej (jeden z wielu) muszą się odznaczać gotowością do ciągłych zmian.

Uwarunkowania dotyczące motywowania, podobnie jak czynniki z obszaru przywództwa nie wykazują wprost korelacji z jakimś określonym rodzajem/typem przedsiębiorstw. Dość wyraźne wskazywanie na potrzebę posługiwania się motywatorami (materialnymi i niematerialnymi wskazuje natomiast na to, że dokonywanie zmian wciąż nie jest traktowane jako nieodłączny element standardowego zakresu działań/obowiązków pracownika (kierownika).

Relatywnie dużą rolę w procesach dokonywania zmian odgrywa tradycyjny zestaw bodźców tj płaca, premia, nagroda (stosują je w szczególności firmy pozostające w fazie wzrostu). Mało rozpowszechnionym rozwiązaniem jest obszarze motywacji jest rozwiązanie polegające na partycypacji w uzyskiwanych (choć często odroczone w czasie) efektach zmiany. Wiąże się to prawdopodobnie z trudnościami identyfikowania i pomiaru tych efektów. Z podobną częstotliwością a w więc raczej rzadko wykorzystuje się tu bodźce z zakresu polityki personalnej (awans, szkolenie, urlop sponsorowany).

Jak na to wskazuje wypowiedzi dotyczące czynników związanych z szeroko pojmowana kulturą organizacyjną, ich oddziaływanie wspomagające na dokonywanie zmian jest wciąż dalece niewystarczające co być może wynika z tego że związek przyczynowo-skutkowy wciąż jest tu trudny do odczytania dla pracowników/ kierowników firm. Jako szczególnie istotne uznano zapewnienie spójności działań tych przygotowujących i wdrażających zmiany oraz stworzenie mechanizmów dla ujawnienia indywidualnej kreatywności (w tym widocznych zachęt do dzielenia się propozycjami zmian). Wskazano, iż koniecznym jest także przełamywanie tradycyjnych wynikających z hierarchii relacji między pracownikami oraz zachowanie określonych proporcji między pracownikami młodymi i starszymi, nowoprzyjętymi a tymi „zasiedziały” w firmie. Powyższe czynniki jako determinanty zaangażowania również mają uniwersalny

charakter nie są związane wyraźnie z jakimś określonym typem przedsiębiorstwa; są tak samo ważne dla małych jak i dla dużych firm niezależnie od zakresu działania, fazy rozwoju czy pozycji na rynku.

Ważną kwestią w kontekście sprawności dokonywania zmian było wysondowanie na ile wcześniej zidentyfikowana mnogość dokonywania zmian w organizacji jako rezultat nasilającego się tempa zmian pozwala jej lepiej opanować kolejne procesy wprowadzania zmian. Spośród badanych podmiotów 53 uznały, że mnogość zmian będąca wynikiem narastającego tempa zmian wspomaga przygotowywanie kolejnych zmian m.in. poprzez: możliwość korzystania z baz wiedzy stworzonych dla poprzednich zmian, pojawienie się szansy na zestandaryzowanie niektórych działań w ramach procesu wprowadzania zmiany, szanse rozpoznania i eliminowania tzw. słabych ogniw, wzrost podatności na pozytywne przyjęcie kolejnych zmian, oraz na większe zaangażowanie się w działania na rzecz zmian itp. Natomiast 44 badane firmy uznały, że mnogość realizowanych zmian nie przekłada się wprost na szanse lepszego opanowania kolejnych procesów wprowadzania zmian. a wynika to m.in. z: większego ryzyka przerwania, zaniechania danego procesu zmiany, trudności zapanowania nad równoległe przeprowadzanymi procesami zmian („efekt rozproszenia”), ograniczonych możliwości monitorowania i koordynowania złożonych działań w ramach zindywidualizowanych procesów zmian itp.

Pogłębiając wcześniej omówione kwestie próbowano zidentyfikować czy w przypadku mnogości procesów zmian można mówić o występowaniu swoistego „efektu doświadczenia” (bez nawiązywania wprost do jego zdefiniowania w odniesieniu do działalności produkcyjnej). Nieco ponad połowa (tj 47) badanych przedsiębiorstw zgodziła się co do tezy o występowaniu „efektu doświadczenia” w sensie pozytywnej korelacji między ilością dokonywanych zmian a poziomem sprawności realizacji procesów zmian (jakkolwiek podkreślano, że nie jest to typowy efekt doświadczenia), to daje się zauważyć relację proporcjonalności między tymi zmiennymi. Jednocześnie zwrócono uwagę na to, że ma on ograniczony charakter, tzn pojawia się dopiero po przekroczeniu, pewnego „progu krytycznego” (co wiąże się z zakumulowaniem odpowiednio dużo podobnych doświadczeń). Zauważono także, że ten swoisty „efekt doświadczenia” może oznaczać kumulację tego co w realizowanych procesach zmian stanowi złe doświadczenie i w takim przypadku będzie on zmniejszał wyjściowy potencjał/zdolność organizacji do zmian

Zwolennicy poglądu, że mnogość zmian w organizacji sprzyja zwiększaniu jej zdolności do podejmowania kolejnych zmian zaznaczali także, że ten wzrost potencjału (bardziej w sensie zaufania niż rutyny tj gotowych wzorców postępowania) ma miejsce ze względu na to, że:

- poprawia się zdolność reagowania na impulsy do zmian, wzrasta wrażliwość i „czujność” np. w stosunku do konkurentów.

- następuje ograniczenie niepożądanych reakcji na zmiany, które składają się na zjawisko oporu przeciwko zmianom.

Podsumowanie

Jak zaznaczono wcześniej wyniki zaprezentowanych badań nie stanowią podstawy do generalizowania wynikających z nich wniosków, tym niemniej pozwalają one na sformułowanie szeregu spostrzeżeń, które mogą stanowić przedmiot dalszych pogłębionych badań. I tak:

- spośród czynników wymuszających tzw. „pęd do zmian” determinująca rolę odgrywają czynniki zewnętrzne, głównie o charakterze przymusu; zdecydowanie słabsze są czynniki wewnętrzne w tym m.in. te związane z kreatywnością i aspiracjami ludzi tj. kierowników i pracowników organizacji.
- wyraźnie odczuwalną przez organizację/przedsiębiorstwo staje się mnogość zmian będąca wynikiem narastającego tempa zmian.
- charakterystyczna jest tu dominacja zmian charakterze naśladowczym/imitującym; jednocześnie zmiany do organizacji wprowadzane są głównie na zasadach „tłoczenia” tj. z inicjatywy właścicieli, organów nadzorujących, gremiów/ludzi odpowiedzialnych za rozwój firmy (kierownictwa).
- większość badanych podmiotów potwierdza, że procesy dokonywania zmian mają charakter wyodrębnionych i sformalizowanych procedur; najczęściej są one zgodne z logiką cyklu zorganizowanego działania (co łączy się z przywiązaniem do uniwersalnych narzędzi i relatywnie niewielkim wykorzystaniem instrumentów wyspecjalizowanych).
- większość podmiotów zauważa potrzebę utrwalania zmian i wykorzystuje w tym zakresie szerokie spektrum narzędzi z obszaru motywacji, polityki kadrowej, kontroli itp.
- jako rozstrzygający dla sprawności procesów zmian dokonywanych w organizacjach uznaje się wpływ czynników z następujących obszarów: przywództwa, struktury organizacyjnej, motywacji i kultury organizacyjnej.
- w raczej ambiwalentny sposób postrzega się potencjalne szanse zapewnienia większej sprawności realizowanych procesów zmian w kontekście narastającego tempa zmian; tylko około połowa badanych podmiotów przychyliła się do tezy o występowaniu swoistego efektu doświadczenia tj. pozytywnej korelacji między ilością zmian a poziomem sprawności ich przeprowadzania.

Mając zatem na względzie z jednej strony nieuchronność zmian i narastanie przymusu do ich podejmowania z drugiej strony szerokie spektrum różnorodnych warunków determinujących sprawność działania w tym zakresie należy się spodziewać, że organizacje/ przedsiębiorstwa będą musiały w przyszłości zwiększyć swoją aktywność na rzecz optymalizowania swojego potencjału, możliwości dokonywania zmian.

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane wyniki szerszych badań dotyczących zmian w organizacji oraz związanych z tym uwarunkowań i instrumentów. M. in. Dokonano tu charakterystyki zmian dokonywanych w organizacjach oraz ich przesłanek. Zaprezentowano narzędzia wykorzystywane przy realizacji procesów zmian, koncentrując uwagę na etapie utrwalania zmian. Zidentyfikowano także uwarunkowania sprawności procesu wprowadzania zmian.

Summary

In this article are presented the results of research which were carried out in 95 Polish firms. They refer to organizational changes e.g. the reasons and commitment of firms in preparation and implementation of different kind of changes. The methodical framework of change process which were used in firms was recognized (in particularly the problem of changes fixing was the subject of interest). Also the problem of factors, which determinate the efficiency of implementation process was undertaken.

Bibliografia

1. Jamali D., *Changing Management Paradigms*, The Journal of Management Development, 2005 vol. 24. No1/2
2. Ridderstrale J., Wilcox M., *Nowa energia w korporacjach. Jak wprowadzać zmiany*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009

Anna Owczarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RELACJE Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI JAKO UWARUNKOWANIE STRATEGII RYNKOWEJ FIRMY NA PRZYKŁADZIE DROP S.A

1. Ewolucja relacji między dostawcą, a odbiorcą. Od rynku producenta do rynku konsumenta

Od początku lat siedemdziesiątych XX wieku, jako naturalne przedłużenie procesu segmentacji uważano integrację działów: marketingu sprzedaży oraz obsługi klienta. Umożliwiało to firmie określenie priorytetów, planowanie zasobami i efektywne ich wykorzystanie.¹

Dopiero w obecnych czasach zaczyna się doceniać wartość wiedzy o klientach. W literaturze przedmiotu wielu autorów wskazuje na ważność relacji, jakie nawiązuje przedsiębiorstwo z otoczeniem. Poniżej została podjęta próba zdefiniowania relacji.

Relacje to proces zachodzący pomiędzy pojedynczymi osobami i organizacjami biorącymi udział we wspólnej grze rynkowej.² Według innego autora to wzajemna zależność partnerów, np. handlowych w osiąganiu efektów współpracy. W tym przypadku wyniki dostawcy zależą od postępowania odbiorców i odwrotnie, postępowanie dostawców wpływa na sytuację i wyniki nabywania ich produktów przez klientów.³ Relacje są także podstawowym narzędziem transferu informacji i wiedzy. Sposób bezpośredni wpływające na kształtowanie określonych umiejętności jednostki oraz zbiorowości.⁴

Odmienny charakter relacji, jaki towarzyszył od lat przedsiębiorstwom i ich klientom pozwolił wyodrębnić także partnerski model relacji, pozwalający na

¹ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002 s. 19

² O. Witczak, *Budowanie związków z klientami*, wyd. Cedewu, Warszawa 2008, s. 133

³ Artykuł pt. „*W poszukiwaniu Prawdziwego Partnerstwa w Relacjach*”, Achive Global Warszawa 2003, tłumaczenia, A. Modrzejewska, R. Tennyson, *Poradnik Partnerstwa*, The International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition, 2003.P11.

⁴ A. Adamik, S. Lachiewicz, *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009 s. 181 – 183

wzajemne rozpoznanie i zrozumienie faktu, że sukces każdej z zaangażowanych stron, zależy od nich samych.

Model partnerski wykształcił się w momencie, kiedy okazało się, że relacje między dostawcami i odbiorcami mają znaczenie nie tylko w pełnieniu funkcji zaopatrzenia, ale także w realizacji strategii rynkowej przedsiębiorstwa.⁵ Oznaczało to pojawienie się nowego modelu konkurencyjnego zorientowanego na krótkotrwale budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez:

- Poprawieniu jakości oferowanych produktów,
- Obniżaniu cen sprzedaży,
- Poprawie efektywności kanałów dystrybucji,
- Promocji produktów.

W latach dziewięćdziesiątych, kiedy pojawił się na polskim rynku nowy gracz w postaci sieci handlowych, nastąpiła zmiana w dotychczasowych relacjach handlowych. Producenci bardzo szybko dostrzegli możliwości, jakie wynikały ze współpracy z nowoczesnym kanałem dystrybucji, bo tak właśnie zaczęto nazywać sieci handlowe. Druga strona tych relacji, a mianowicie klienci sieciowi również dostrzegli potencjał producentów, doprowadzając w krótkim czasie do wykreowania dominującej pozycji na rynku. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że relacje między producentem i odbiorcą ewoluowały w kierunku dominacji jednej ze stron.

Sprzyjającym uwarunkowaniem rozwoju relacji partnerskich jest fakt, że bliższymi stosunkami są często zainteresowane obie strony – sprzedająca i kupująca. Istotnym aspektem nowoczesnych form partnerstwa jest konieczność związania partnerów w długim okresie, czego następstwem jest partnerstwo strategiczne.⁶ Opcje strategiczne wobec klientów ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Opcje strategiczne wobec kluczowych klientów

Pozycje dostawcy w relacji z klientem

		slaba	przeciętna	silna
Atrakcyjność klienta	duża	Utrzymywać selektywnie	Rozwijać	Rozwijać Bronić
	średnia	Utrzymywać w minimalnym stopniu	Bronić Utrzymywać	Rozwijać Bronić
	mała	Wycofać się	Utrzymywać w minimalnym stopniu	Bronić selektywnie

Źródło: K. Burnett, Relacje z kluczowymi klientami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 105

⁵ M. Romanowska, M. Trocki, Przedsiębiorstwo Partnerskie, Difin Warszawa 2002, s. 98

⁶ J. Świątowicz, Więzy partnerskie na rynku przedsiębiorstw, PWE Warszawa 2006, s. 11-13

Przedstawiona powyżej odmiana dziewięciopolewej siatki strategicznej wobec klientów pomoże określić, jakie ogólne podejście strategiczne należy zastosować do każdego klienta i podzielić odpowiednio środki. Dostawca posiadający silną pozycję ma dużo większe możliwości w realizacji strategii rynkowej opartej na długoterminowym partnerstwie strategicznym, zatem powinien rozwijać swoje relacje z wieloma atrakcyjnymi klientami. Dostawca mający niewielu klientów tego typu powinien skupić się na rozwijaniu silniejszych relacji z mniejszą liczbą atrakcyjnych klientów.⁷

Czynniki wpływające na przebieg partnerskich relacji z punktu widzenia producenta.

Działania producenta są głównie ukierunkowane na rozwój relacji z klientem. Dostawcy, a szczególnie reprezentanci handlowi firmy, powinni uświadomić sobie, że konieczne jest rozwijanie określonych czynników warunkujących pomyślny rozwój relacji. Do najważniejszych elementów sprzyjających utrzymaniu ciągłości relacji można zaliczyć następujące działania dostawcy:⁸

- dążenie do maksymalizacji wartości,
- wypracowanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy,
- rozwijania zaufania odbiorcy.

Obecnie nie jest możliwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym i coraz bardziej globalizującym się rynku bez partnerskich relacji z klientem. Klienci stają się coraz silniejsi i aby sprostać ich wymaganiom, firmy dostosowują swoją działalność do ich potrzeb. Na tworzenie tego rodzaju relacji ma wpływ między innymi:⁹

- Gospodarka przesytu, w której konsumpcja jest zbyt mała w stosunku do możliwości producentów, zmusza ich do tworzenia zróżnicowanej oferty i dostosowania produktów do potrzeb klienta.
- Nowe rozwiązania technologiczne, umożliwiające wejście na rynek nowych konkurentów z produktami substytucyjnymi.
- Krótsze cykle życia produktów oznaczają, że klienci preferują obecnie kupno komponentów swoich produktów, dzięki czemu mogą szybciej reagować na zmiany wymagań rynku, dostawcy natomiast poszukują zaangażowania klientów, by zapewnić sobie zysk. Z tego wynika, że stabilne relacje są potrzebne obu stronom.

⁷ K. Burnett, Relacje z kluczowymi klientami, op. cit. s. 104.

⁸ Internetowe czasopismo marketingowe, artykuł pt., Partnerstwo w relacjach dostawca – odbiorca” J.Światowiec, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych Akademia Ekonomiczna w Krakowie, październik 2002

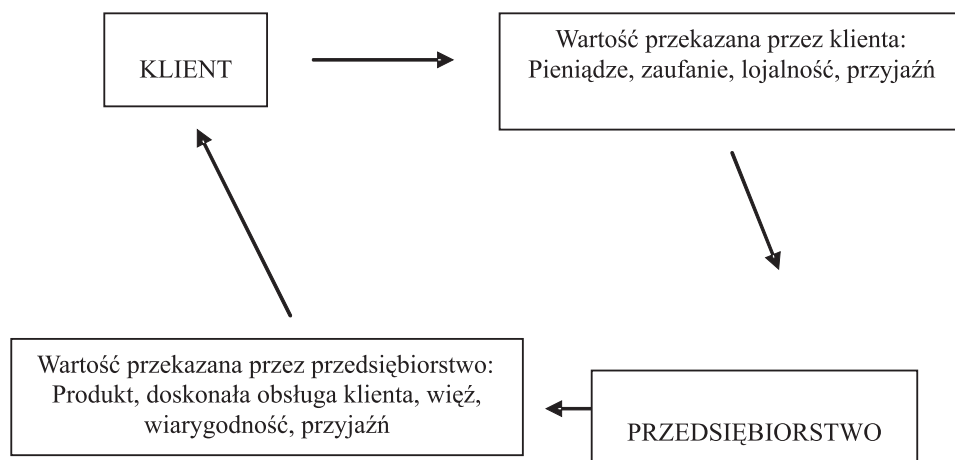
⁹ K. Burnett, Relacje z kluczowymi klientami, op. cit. s. 20-23

- Rewolucja jakościowa i metody produkcji „dokładnie na czas” (just in time) wymagają współpracy i większego wzajemnego zaufania klientów i dostawców.
- Kanały dystrybucji, dla których najważniejszym wyzwaniem było i jest zrównoważenie reakcji na potrzeby klienta z kosztami i nadzorem. Ponieważ coraz silniejszy nacisk kładzie się na zbliżenie do klienta, istnieje możliwość przesunięcia punktu ciężkości w relacjach pomiędzy dostawcami, a pośrednikami.

Producent chcąc ulokować swoje produkty na rynku powinien zmienić sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Zaczyna dominować pogląd, że marketing dotyczy długotrwałych relacji. Sytuacja ta zrodziła pewne wątpliwości w skuteczności działań marketingowych skoncentrowanych wokół 4P, związanych głównie z nowym postrzeganiem klienta i jego potrzeb.¹⁰

Długoterminowe relacje z odbiorcami zbudowane są na zadowoleniu klienta z dokonanego zakupu i aby je utrzymać nie wystarczy sprzedaż produktu – konieczne jest, bowiem uzyskanie przez klienta satysfakcji. Konsekwencją tych działań będzie zdobycie jego lojalności, przywiązanie klienta do produktu i firmy. Rysunek 2 przedstawia wymianę wartości pomiędzy producentem a odbiorcą.

Rysunek 2. Wymiana wartości między producentem, a odbiorcą (klientem).



Źródło: J.Otto, Marketing relacji, wyd. C.H. Beck Warszawa 2004 s. 77

Reasumując, każdy z klientów firmy jest z nią związany na różnych poziomach relacji, uzależnionych od czynników: ekonomicznych, technologicznych

¹⁰ J.Otto, Marketing relacji, koncepcja i stosowanie , wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s 41.

i czasowych. W miarę rozwoju wzajemnych relacji producenta z odbiorcą podejmowane są różne działania koordynujące, mające na celu utrzymanie bliskiego kontaktu z klientem. Jak ilustruje tabela 1, w początkowej fazie tego procesu, gdzie dominuje konkurencja cenowa brak jest jakichkolwiek narzędzi. Natomiast w następnych fazach zestaw narzędzi rozrasta się do zaawansowanej formy czynników kształtujących relacje partnerskie.

Tabela 1. Relacje między dostawcą a odbiorcą

<i>Faza</i>	<i>Narzędzia koordynujące</i>	<i>Narzędzia kreacji</i>
Faza I - konkurencja cenowa	Brak	Brak
Faza II - konkurencja jakościowa	Indywidualne spotkania, korespondencja handlowa	Standardy jakościowe, programy naprawcze
Faza III - ścisła współpraca	Wspólne okresowe spotkania, indywidualne kontakty	Indywidualne konsultacje, wspólne rozwiązywanie problemów poaudytowych
Faza IV -strategiczne partnerstwo	Struktury sieciowe, stowarzyszenia	Indywidualne i grupowe formy rozwiązywania wszystkich problemów

Źródło: M. Romanowska, M. Trocki, Przedsiębiorstwo Partnerskie, Difin, Warszawa 2002 s.103

2. Specyfika działania sieci handlowych na polskim rynku oraz ich influencja na wzajemne relacje

Dynamiczny rozwój otoczenia współczesnych organizacji, nasilająca się konkurencja, stawiają coraz wyższe wymagania dotyczące elastyczności, szybkości i efektywności działania. Czynniki te sprawiają, że zmienia się architektura współczesnego biznesu, przede wszystkim przeobrażeniu ulegają zbiurokratyzowane struktury organizacyjne oraz modele integracji koordynacji działalności gospodarczej. W szczególności dynamicznie rozwijają się nowe formy współdziałania podmiotów gospodarczych, jak również innych instytucji w postaci organizacji sieciowych.¹¹

Z początkiem lat dziewięćdziesiątych do struktur organizacji sieciowych dołączyły przedsiębiorstwa handlowe w Polsce. Zapoczątkowały tym samym

¹¹ J. Bernais, J. Ingram, T. Kraśnicka, ABC Współczesnych koncepcji i metod zarządzania, A.E. Katowice 2007, s. 109

aktywny rozwój organizacji handlowych, które dziś potocznie nazywane są sieciami handlowymi.¹²

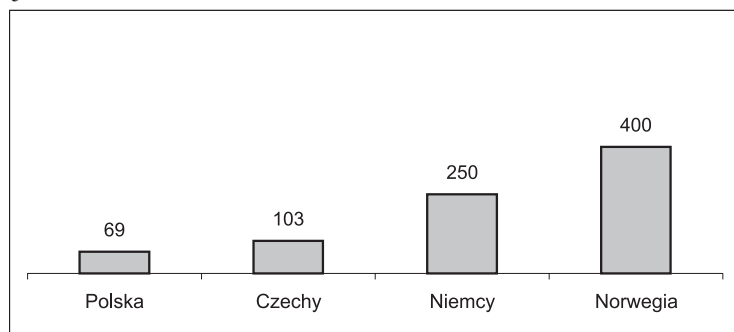
Liderem sieciowego handlu detalicznego w Europie od roku 1948 są Niemcy. Zaadoptowanie idei organizacji sieciowej w handlu pozwoliło na dynamiczny rozwój tego sektora gospodarki.

Zapoczątkowało to proces internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych, dążących do wzrostu skali działania, wykorzystując przy tym wszystkie możliwości, jakie daje posiadana sieć sprzedaży. Polska należy do krajów, których obszar rynku pozwala na ekspansję również zagranicznych sieci handlowych, których jednostki centralne (zarządzające podmiotami działającymi w ramach struktury sieciowej danej organizacji), znajdują się w krajach macierzystych.

Proces rozwoju handlowych organizacji sieciowych jest efektem działalności głównie inwestorów zagranicznych. Należy, zatem analizować proces zachodzących zmian w kontekście procesów globalizacyjnych. Obserwując dynamikę rozwoju sieciowych przedsiębiorstw handlowych należy podkreślić, że początki tego procesu zapoczątkowały takie kraje jak: Niemcy, Dania, Szwecja, Norwegia, Finlandia i Holandia. Ekspansja placówek handlu sieciowego w latach 2002 – 2005 zwiększyła się [wg oceny Nielsen] z 16 do 24 % – uwzględniając tylko miasta powyżej 10 000 mieszkańców.¹³

Jednak w porównaniu z innymi krajami Europejskimi jak np. Niemcy na jedną placówkę formatu supermarketu przypada 4 000 mieszkańców, natomiast w Polsce na sklep przypada 6 800 mieszkańców. Rysunek 3 przedstawia nasycenie supermarketów na milion mieszkańców w wybranych krajach europejskich.

Rysunek 3. Nasycenie supermarketów na milion mieszkańców w wybranych krajach europejskich.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Wiadomości Handlowych 2008, nr 12, s 10

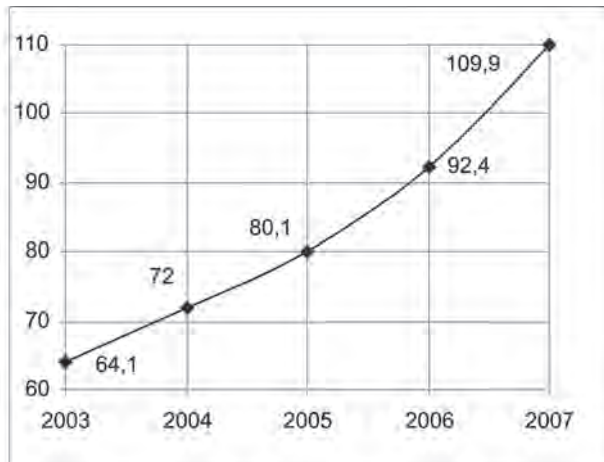
¹² Sieć handlowa – podmiot rynkowy składający się ze zbioru jednostek działających pod wspólną nazwą.

¹³ Wiadomości Handlowe, Mapa Zorganizowanego Handlu Detalicznego 2008, s. 12

Gdyby przyjąć za przykład rynek niemiecki i fakt, że ilość 4000 klientów zapewnia rentowność prowadzenia supermarketu i oszacować obecną liczbę tego typu placówek na 3200, to w Polsce mogłoby powstać jeszcze około 2000 tego rodzaju sklepów. Według prognoz [Prce Waterhouse Coopers], na skutek przejęć i konsolidacji liczba operatorów sieciowych może się nawet zmniejszyć, tak jak to miało miejsce w zachodnich krajach Europy. Duże nakłady finansowe związane z tego rodzaju przedsięwzięciem zahamują rozwój ilościowy nowych placówek. Osiągnięciu, jak najlepszej pozycji rynkowej mają służyć wzmożone inwestycje na modernizację obiektów już istniejących.¹⁴

Również dynamika wzrostu przychodów największych firm handlowych, jaka towarzyszyła dotychczasowemu rozwojowi sieci handlowych, była oparta nie na budowaniu nowych placówek, a na fuzjach i przejęciach. Szybki rozwój, jaki miał miejsce w latach dziewięćdziesiątych, spowodował nasycenie rynku, czego następstwem był proces konsolidacji polskiego handlu trwający do dnia dzisiejszego. Poziom dynamiki wzrostu przychodów 50 największych graczy na polskim rynku przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Przychody 50 największych firm handlowych w roku 2007 mld zł.



Źródło: Magazyn Handlu, sierpień 2008 s. 20

Z powyższych danych wynika, że przychody ze sprzedaży 50 operatorów sieciowych w okresie pięciu lat, osiągnęły poziom bliski 110 miliardów złotych. Oznacza to, potrzebę dalszego rozwoju sieci handlowych na polskim rynku, na którą niewątpliwie przyczynia się przedsiębiorstwa produkcyjne współpracujące z klientami sieciowymi.

¹⁴ Handel Nowoczesny, styczeń 2009, nr 1 s. 10

Przedsiębiorstwa te zmuszone są jednak do akceptacji warunków współpracy narzucanych przez sieci handlowe. Należy podkreślić, że relacje między producentem- dostawcą, a siecią handlową oparte są na dominacji klienta. Poniżej została odjęta próba scharakteryzowania wybranych, ogólnych warunków umów wiążących obie strony. (tabela 2).

Tabela 2. Przedmiotowy zakres ogólnych warunków umów wiążących dostawcę o klienta sieciowego.

Przedmiotowy zakres ogólnych warunków umów handlowych	Charakterystyka
Elementy polityki dystrybucji	<p>Dostawy towarów do sieci handlowych są realizowane na podstawie zamówień, sporządzanych w formie pisemnej. Ogólne warunki określają między innymi wymagania klienta w zakresie logistyki i dotyczą:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ dostawy towarów z określoną datą przydatności do spożycia, ◆ przestrzegania terminowości dostaw, ◆ wykorzystania przez klienta technologii komputerowej w zakresie rejestracji dostaw opóźnionych, przyspieszonych, niepełnych lub niezrealizowanych, ◆ nie przestrzeganie warunków umów logistycznych może doprowadzić do jej wypowiedzenia umowy. ◆ dostawy odbywają się na koszt producenta bezpośrednio do placówek handlowych lub centrów logistycznych .
Elementy polityki asortymentowej	<p>Z oferty asortymentowej producenta, klient ma prawo wyboru produktów wykazujących najlepszą rotację sprzedaży. Każdy z dostarczanych przez dostawcę towarów winien być oznaczony kodem kreskowym godnym z polską normą, atestami, certyfikatami oraz świadченьiami w przypadku drobiu oraz produktów przetworzonych</p>
Elementy polityki cenowej	<p>Ogólne umowy najczęściej pomijają obszar uzgodnień cenowych w zakresie ustalania finalnej ceny zakupu. Dostawca nie ma wpływu na cenę sprzedaży oferowanego produktu, a proces związany z korektami cenowymi wymaga wyprzedzenia w czasie.</p>
Elementy polityki promocji	<p>W kontraktach handlowych sieć handlowa zastrzega sobie prawo do partycypowania w kosztach promocji przez dostawcę na dostarczany towar oraz opiece merchandisingowej przedstawiciela dostawcy w poszczególnych placówkach handlowych.</p>

Elementy polityki marketingowej`	<ul style="list-style-type: none"> ◆ opłata za miejsce eksponowania towaru producenta w sali sprzedażowej, w określonym czasie i częstotliwością. ◆ reklama wizerunkowa produktu, polegająca na umieszczeniu zdjęcia oraz ceny produktu wraz z logiem dostawcy. ◆ reklama telewizyjna lub radiowa. ◆ budżety marketingowe uzależnione wysokością obrotów.
----------------------------------	---

Źródło opracowanie własne na podstawie umów handlowych z klientami sieciowymi

Powyższa tabela potwierdza, że sieci handlowe są dla dostawcy dominującym partnerem handlowym. Charakterystyczne dla umów relacje wyraźnie wyodrębniają brak partnerstwa w tej współpracy. Oczywiście nie ma konieczności podpisywania umów z klientami sieciowymi, ale rosnąca dominacja tego kanału dystrybucji, nie pozwala producentom na jego pominięcie.

Sieci handlowe w relacjach z producentem starają się wykorzystać atuty swojej działalności, uzyskując tym samym wyjątkowo korzystne dla siebie warunki współpracy. Producenci natomiast mając w perspektywie zapewnienie odbioru partii towarów w określonym czasie i gwarancją zapłaty, decydują się na podtrzymywanie tych relacji. Niestety nie zawsze są one oparte są na partnerstwie, częściej na jednostronnych i narzuconych warunkach współpracy. Dla producenta, bowiem pożądane jest osiągnięcie efektów, które pozwolą na realizację strategii rynkowej firmy oraz umożliwienie nawiązania między stronami relacji o charakterze partnerskim, budowanych na wzajemnym zaufaniu.

Dobra współpraca sieci handlowych i producenta jest gwarantem stabilności, która może okazać się szczególnie ważna w okresie pogorszenia się koniunktury gospodarczej.

Pomimo, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat funkcjonowania w Polsce sieci handlowych nie brakowało nieporozumień związanych z ich dominacją, należy stwierdzić, że dla obu stron kluczem do sukcesu jest dążenie do partnerstwa strategicznego poprzez wypracowanie długoterminowych relacji.

3. Ilustracja relacji z wybranymi klientami sieciowymi firmy DROP

Firma DROP S.A, to jeden z największych liderów branży drobiarskiej w Polsce. Podstawowym przedmiotem działalności Spółki jest produkcja piskląt, przemysłowy ubój drobiu, produkcja elementów podrobów drobiowych schłodzonych i mrożonych oraz produkcja konserw drobiowych. Struktura firmy polega na integracji wyspecjalizowanych zakładów produkcyjnych, znajdujących się na terenie województwa wielkopolskiego, zajmującego zachodnią część Polski. Profil działalności Firmy to:

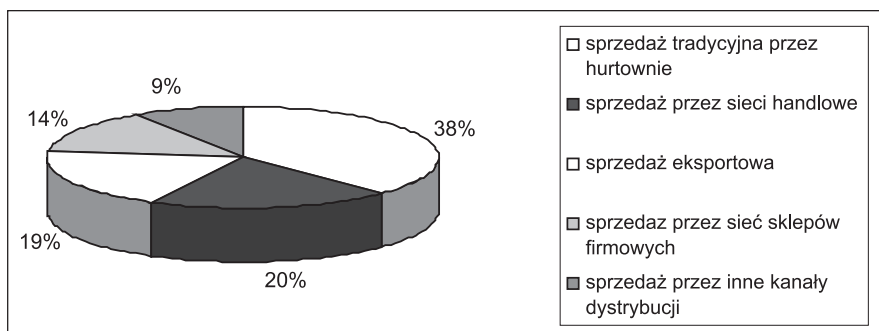
- Produkcja wyrobów z mięsa i drobiu,

- Produkcja i przetwórstwo mięsa i drobiu,
- Produkcja pierza,
- Działalność handlowa, hurtowa i detaliczna,
- Import, export.

Udział firmy DROP S.A w branży drobiarskiej, mimo dużej liczby konkurentów na rynku jest znaczący. Jak wynika z danych Krajowej Rady Drobiarstwa firma ta jest największym w Polsce producentem kaczek Barbarie i perlic. To właśnie z tymi produktami utożsamiają firmę DROP odbiorcy sieci handlowych., z którymi Spółka współpracuje od połowy lat 90 – tych, to znaczy od pojawienia się tego typu placówek handlowych w Polsce. Obecnie ta współpraca się rozwija, a sieci handlowe stały się kluczowym klientem firmy.

Rysunek 5 przedstawia procentową strukturę sprzedaży na rynku w roku 2009 z podziałem na kanały dystrybucji.

Rysunek 5. Struktura sprzedaży DROP S.A z podziałem na kanały dystrybucji w roku 2009.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

Jak wynika z powyższych danych sieci handlowe z 20 procentowym udziałem w ogólnej sprzedaży są kluczowym partnerem handlowym firmy mimo, że rynek tradycyjny nadal się rozwija, przewaga w strukturze sprzedaży z każdym rokiem się zmniejsza. Silna konkurencja ofertowa i cenowa proponowana przez operatorów sieciowych doprowadziła do upadku wielu mniejszych, często rodzinnych przedsiębiorstw handlowych.

Przykład 1

MAKRO cash and Carry to międzynarodowy lider samoobsługowego handlu hurtowego. Posiada 29 obiektów handlowych na terenie całego kraju i 1,3 miliona zarejestrowanych klientów. Około 90 % towarów sprzedawanych sieci MAKRO pochodzi od polskich dostawców i producentów¹⁵. Centrala zakupów mieści się

¹⁵ strona internetowa: www.makro.pl; Handel Nowoczesny, nr 1 styczeń 2009

w Warszawie. Firma DROP współpracuje z tym klientem od 1994 roku, kiedy to powstała pierwsza hala w Polsce.

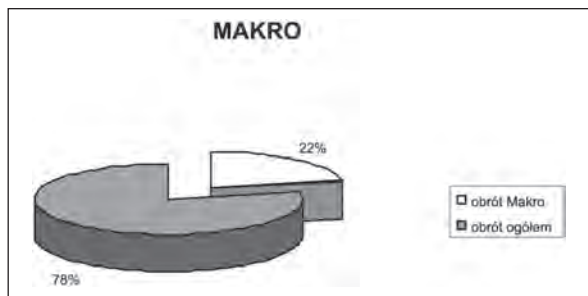
Relacje między firmą jako dostawcą a siecią Makro oparte są na niestających negocjacjach handlowych, zawierających elementy polityki asortymentowej, dystrybucji, cenowej oraz promocyjnej. Przedmiotowy zakres relacji oparty jest głównie na umowie handlowej, której szczegółowe warunki negocjowane są na końcu każdego roku kalendarzowego. Od ich wyniku zależy budowanie odpowiedniej strategii sprzedażowej. Biorąc pod uwagę zawarty w umowie poziom kosztów możemy określić rentowność tej współpracy. Wówczas przeciwważą kosztów stają się takie czynniki jak:

- Możliwość sprzedaży dużej partii towaru,
- Stabilność sprzedaży w określonym czasie,
- Gwarancja otrzymania zapłaty w terminie,
- Poprawa wizerunku firmy przez obecność produktów na rynku
- Możliwość otrzymania szybkiej informacji o rotacji produktów

Sieć handlu hurtowego, jaką jest Makro również wykorzystuje swoją dominującą pozycję rynkową w relacjach handlowych z dostawcą, dążąc do maksymalizacji swoich korzyści. W wyniku tych działań, zmniejsza się wpływ producenta na sposób wykorzystania instrumentów marketingowych obejmujących zakres oferty asortymentowej w miejscach sprzedaży. W praktyce oznacza to ukierunkowanie takich relacji z klientem, które pozwolą na osiągnięcie obopólnych korzyści z podjętej współpracy. To właściwy krok, aby wykreować trwałą relację z klientem. Mimo opisanych powyżej dominujących czynników, współpraca z klientem, jakim jest Makro pozwala firmie na realizację założonych strategii marketingowych wykorzystując do tego celu długoterminowe relacje. W konsekwencji działania te prowadzą do zwiększenia wartości klienta dla przedsiębiorstwa. Poniższy rysunek przedstawia procentową strukturę obrotów z siecią Makro do ogółu obrotów z klientami sieciowymi.

Rysunek 6. Procentowa struktura obrotów Makro cash and Carry w stosunku do ogółu obrotów z klientami sieciowymi za rok 2009

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy



Biorąc pod uwagę takie kryteria jak: wielkość obrotu, poziom cen sprzedaży oraz potencjał, sieć Makro jest postrzegana jako kluczowy klient firmy w nowoczesnym kanale dystrybucji.

Handel hurtowy Cash and Carry jakim jest Makro to ważny element funkcjonowania dystrybucji towarów i utrzymania drobnych jednostek prowadzących działalność gospodarczą we wszystkich gałęziach gospodarki.

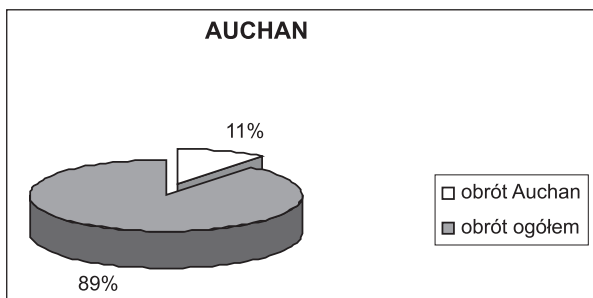
Przykład 2

Drugim przykładem jest sieć AUCHAN, która funkcjonuje na polskim rynku od 1996 roku. Posiada 21 Centrów Handlowych oraz 50 % udziały w 4 Centrach Handlowych Schiever Polska. Firma zatrudnia ponad 10 000 osób, na przestrzeni ostatnich lat Auchan stało się przedsiębiorstwem polskim, współpracujących z ponad 1500 polskimi dostawcami. W roku 2000 Auchan jako jedna z pierwszych firm w Polsce wprowadziła Akcjonariat Pracowniczy, do którego przystąpiło ponad 94% współpracowników.¹⁶

Obecnie to jedna z najlepiej postrzeganych sieci hipermarketów, działająca na terenie całego kraju. Obiekty Auchan powstają głównie na peryferiach miast, wspierając tym samym rozwój infrastruktury. Z racji swojej wielkości hipermarkety te oferują bardzo szeroki asortyment wyrobów.¹⁷ Według opinii producentów współpracujących z firmą Auchan, relacje oparte są na partnerstwie, ale nie dają możliwości sprzedaży tak dużych ilości towarów jak w innych sieciach np. dyskontowych.

Sieć Auchan była i jest postrzegana przez klientów jako market oferujący towary wysokiej jakości i nie koniecznie w niskich cenach. Obecnie od dostawcy wymaga się sprzedaży swoich produktów w wysokiej jakości, ale atrakcyjnych cenowo, co nie zawsze jest możliwe z przyczyn ekonomicznych. Firma DROP współpracuje z siecią Auchan od 14 lat, podtrzymując długoterminowe, partnerskie relacje. Sprzedaż towarów do placówek Auchan jest elementem założonych strategii rynkowych i przekłada się na wzrost obrotów ogółem w tym kanale dystrybucji (rysunek 7).

Rysunek 7. Procentowa struktura obrotów Auchan w stosunku do ogółu obrotów z klientami sieciowymi za rok 2009.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

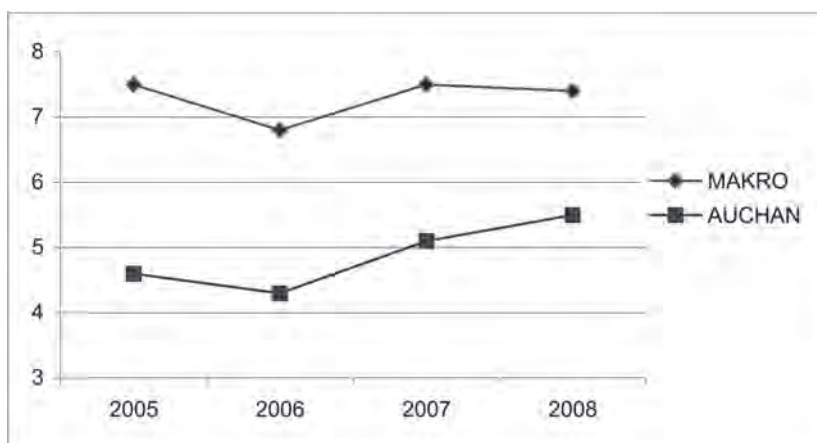
Przedstawiona powyżej dane dowodzą, że sieć Auchan jest również znaczącym partnerem handlowym. 11 % udział w ogólnym obrocie pozwala na dalszy rozwój partnerskich relacji oraz utrzymanie dobrych wyników, przynoszących obopólne korzyści.

¹⁶ strona internetowa: www.auchan.pl

¹⁷ Wiadomości Handlowe, nr 6, czerwiec 2009 s. 12

Reasumując, należy podkreślić, że sieci handlowe są kluczowym klientem firmy w dystrybucji drobiu wysokiej jakości, a mianowicie kaczek piżmowych oraz perlic, co pozwala firmie DROP zachować prestiż na rynku. Przez obecność produktów w sieciach handlowych firma jest dobrze postrzegana przez klientów oraz bezpośrednią konkurencję. Rysunek 8 przedstawia przychody netto ze sprzedaży omawianych powyżej sieci handlowych w latach 2005 – 2008. Jest to dowodem na to, że ten kanał dystrybucji jest znaczącym „graczem” na polskim rynku w handlu hurtowym oraz detalicznym. .

Rysunek 8. Przychody netto ze sprzedaży latach 2005 – 2008 klientów sieciowych: Makro i Auchan w mld zł.



Źródło: Wiadomości Handlowe, Mapa handlu detalicznego 2008, s. 12

Powyższe dane potwierdzają fakt, że firma DROP współpracuje z właściwymi operatorami sieciowymi, ponieważ dostawca w relacjach handlowych bez wątplenia zwraca uwagę na pozycje odbiorcy na rynku oraz jego możliwości zakupowe. Po za siecią Makro i Auchan, firma DROP współpracuje między innymi z takimi klientami jak: Carrefour, Kaufland, Eurocash, Selgros, Intermarsche, Polomarket, Tesco i Żabka.

4. Wnioski dotyczące konieczności utrzymywania wzajemnych relacji producent – odbiorca

Biorąc pod uwagę przedstawioną analizę dotyczącą wzajemnych relacji można sformułować następujące wnioski.

1. Sieci handlowe to znaczący na polskim rynku nowoczesny kanał dystrybucji, pozwalający producentom na czerpanie określonych korzyści ze współpracy.

2. Na całokształt współpracy między producentem a klientem oraz realizację strategii rynkowej firmy wpływają długoterminowe i partnerskie relacje.
3. Dane i przykłady przedstawione w artykule pozwalają potwierdzić tezę, że pomimo dominującej pozycji sieci handlowych, producenci utrzymują długoterminowe relacje w celu alokacji swoich produktów na rynku.
4. Istnieje zagrożenie, że brak relatywnie trwałych i efektywnych relacji może zahamować kreowanie i dostarczanie produktów na rynek oraz utratę przewagi konkurencyjnej przez producenta.
5. Partnerskie relacje stanowią fundament zarządczy, marketingowy, logistyczny, społeczny i kulturowy w dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu strategicznego.

Streszczenie

Celem artykułu jest przeanalizowanie relacji z klientami oraz ich wpływ na strategię rynkową firmy. W artykule zostały przedstawione definicje oparte na literaturze przedmiotu. Ponadto poddano analizie problem relacji pomiędzy producentem, a klientem. W ramach przykładu została podjęta próba zilustrowania relacji producenta z sieciami handlowymi Makro i Auchan. Na zakończenie przedstawiono wnioski dotyczące konieczności utrzymywania partnerskich relacji pomiędzy producentem a klientem.

Summary

The aim of the article is the analyse the relation with clients and their influence on the marketing strategy of the company. The article also presents definitions based on the literature on the subject. Furthermore, the problem of the relation between the producer and the customer was analysed. The relation between the producer and commercial chains, namely Makro and Auchan, was illustrated as part of the example. In the conclusion the article shows why there is a need for maintaining a partnership between a producer and a client.

Bibliografia

1. Burnett K. *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002.
2. ABC *Współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, (red), Bernais J, igram J, Kraśnicka T, Akademia Ekonomiczna Katowice 2007
3. Domański T, *Strategie dużych sieci handlowych*, PWN Warszawa 2001
4. Otto J. *Marketing relacji, koncepcja i stosowanie*, C.H.Beck, Warszawa 2004.

5. *Partnerstwo w Relacjach Dostawca – Odbiorca*, artykuł Światowiec J, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Akademia Ekonomiczna Kraków 2002
6. *Przedsiębiorstwo partnerskie*, (red), Romanowska M, Trocki M, Difin, Warszawa 2002
7. Światowiec J, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006
8. Witczak O, *Budowanie związków z klientami*,. Cedewu, Warszawa 2008.
9. *W Poszukiwaniu Prawdziwego Partnerstwa w Relacjach*, artykuł, Achive Global, Warszawa 2003, Tłumaczenia Modrzejewska A, Tennyson R, *Poradnik Partnerstwa, The International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition 2003*.
10. *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, (red), Adamik A, Lachiewicz S, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
11. *Wiadomości Handlowe, nr 6, Warszawa 2009*
12. *Wiadomości Handlowe, Mapa Zorganizowanego Handlu Detalicznego FMCG 2008*
13. *Handel Nowoczesny, nr 1, Warszawa 2009*
14. *Magazyn Handlu nr 8, Warszawa 2008*
15. *Strony Internetowe www.makro.pl www.auchan.pl*

Edward Pielichaty
SWSPiZ w Łodzi

POMIAR I KONTROLA RYZYKA STOPY PROCENTOWEJ INSTRUMENTÓW FINSOWYCH O STAŁYM DOCHODZIE

1. Wstęp

Każda działalność gospodarcza człowieka i związane z nią podejmowanie decyzji obarczone są ryzykiem. Wynika ono z tego, że przewidzenie przyszłego kształtowania się czynników, determinujących daną działalność jest praktycznie niemożliwe.

Zagadnienie ryzyka jest szczególnie ważne i interesujące w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych na rynkach finansowych, które oferują różnorodne instrumenty jako przedmiot inwestycji. Zmienność cen, kursów i indeksów na tych rynkach powoduje konieczność efektywnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Wysoki poziom inwestycji w obligacje i inne instrumenty o stałym oprocentowaniu powoduje, że istotnym problemem inwestorów w warunkach polskiego rynku finansowego stało się ryzyko stopy procentowej. Zmieniające się na rynku oprocentowanie wywołuje z jednej strony zmiany warunków inwestowania otrzymywanych korzyści finansowych z takich inwestycji, z drugiej zaś powoduje zmianę ich rynkowej wartości.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie w sposób syntetyczny metody analizy i kontroli ryzyka stopy procentowej lokat dłużnych o stałym oprocentowaniu, jaką jest analiza *duration*¹, dalej nazywana także analizą duracji². Pojęcie *duration* funkcjonuje w literaturze przedmiotu już od ponad 70 lat, gdyż po raz pierwszy użył go w swojej pracy F. R. Macaulay w 1938 r. Istotny wzrost zainteresowania analizą duracji nastąpił w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, co związane było ze wzrostem stóp procentowych na rynkach finansowych.

¹ Ang. *duration* znaczy w wolnym tłumaczeniu okres, czas trwania.

² Taki językowy neologizm jest używany dość często w literaturze polskiej. Por. K. Jackowicz, (1999). Również takie określenie dla omawianej w pracy metody przyjęła redakcja miesięcznika „Bank i Kredyt”, publikując w latach 90. ubiegłego stulecia szereg artykułów na ten temat.

Wykorzystując analizę *duration*, można dzisiaj dość dobrze oszacować ryzyko stopy procentowej instrumentów o stałym nominalnym dochodzie³.

2. Dochód i ryzyko inwestycji w instrumenty o stałym oprocentowaniu

Przy omawianiu składników dochodu i ryzyka tego rodzaju inwestycji dominująca powinna być analiza i ocena tych elementów z punktu widzenia poszczególnych (indywidualnych) instrumentów. Ich dochód i ryzyko pozwala bowiem na określenie dochodu i ryzyka portfela inwestycyjnego. Ponadto aby można było dokonać oceny tego, czy utworzenie portfela inwestycyjnego spowoduje redukcję ryzyka lokaty, niezbędne jest porównywanie ryzyka portfela z ryzykiem poszczególnych instrumentów.

Prowadząc rozważania na temat inwestycji w instrumenty o stałym oprocentowaniu przyjmijmy na początek założenie o płaskiej krzywej dochodu (stóp procentowych), tzn. że nie będą występować jakiegokolwiek zmiany w poziomie stóp procentowych niezależnie od okresu trwania lokaty. Oznacza to, że w danym okresie t istnieje tylko jedna stopa procentowa r_t . Załóżmy dalej, że dany inwestor może wykorzystać kapitał inwestycyjny K_0 na zakup instrumentu gwarantującego stałą okresową płatność (procent). Inwestor posiada więc instrument o nominalnym oprocentowaniu (kuponie) c , które odpowiada obecnie, jak i dla dalszego okresu trwania lokaty, stałemu oprocentowaniu rynkowemu r_0 . Sytuację inwestora prezentuje graficznie rys. 1. Z inwestycji w kwocie K_0 w czasie $t = 0$ wynikają dla inwestora każdorazowo określone płatności Z_t , przypadające na koniec T okresów jego planu inwestycyjnego, tj.:

- płatności kuponowe C_t ($t = 1, \dots, T$), jako efekt oprocentowania wartości nominalnej A według stałej stopy nominalnej c . Zachodzi więc:

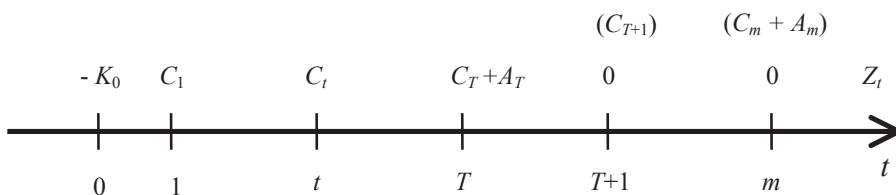
$$C_t = cA = \text{const.} \quad (\text{dla wszystkich } t = 1, \dots, m)$$

- dochód z likwidacji lokaty A_T na końcu planowanego okresu inwestycyjnego przyjętego przez inwestora T . Jeżeli $T < m$ inwestor likwiduje inwestycję według kursu obowiązującego w okresie T , przy czym jego wartość stanowi suma zdyskontowanych płatności występujących po okresie T , łącznie z wartością końcową (wartością wykupu) inwestycji odpowiadającą jej wartości nominalnej⁴.

³ W przypadku instrumentów o zmiennym oprocentowaniu muszą być natomiast przyjmowane pewne założenia, by owo ryzyko szacować. To zagadnienie nie będzie jednak przedmiotem dociekań w niniejszym opracowaniu.

⁴ Przyjmuje się dla wszystkich rozpatrywanych przypadków, iż wykup waloru następuje według wartości nominalnej, tj. $A_m = A$.

Rys. 1. Płatności odsetkowe w okresie trwania lokaty wierzytelnościowej



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z koncepcją wartości bieżącej inwestycji zachodzi zatem następująca zależność:

$$A_T = \sum_{t=T+1}^m Z_t (1+r_T)^{T-t} = cA \sum_{t=1}^{m-T} (1+r_T)^{-t} + A(1+r_T)^{T-m} \quad (1)$$

Przy założeniu, że inwestor będzie reinwestował wszystkie swoje wpływy z inwestycji przed terminem jej likwidacji T każdorazowo według obowiązującej stopy rynkowej r_t , można rozróżnić następujące elementy jego dochodu, które tworzą kwotę kapitału K_T , stojącego do dyspozycji na końcu planu inwestycyjnego inwestora⁵:

1) odsetki i dochody z ich kapitalizacji (dochody z odsetek)

Skumulowana suma płatności odsetkowych oraz płatności wynikających z rachunku procentu składanego w okresie do T wynosi:

$$C(T) = \sum_{t=0}^{T-1} cA(1+r_0)^t = cA \sum_{t=0}^{T-1} (1+r_0)^t = cA \sum_{t=1}^T (1+r_0)^{T-t} \quad (2)$$

2) Zyski (lub straty) kursowe

Zyski (straty) kursowe są realizowane w następujących przypadkach:

- gdy przychód z tytułu zbycia inwestycji A_T jest większy (mniejszy), niż kwota wykupu na poziomie wartości nominalnej A . Jeżeli założymy, że rynkowa stopa procentowa r_0 do momentu trwania inwestycji T się nie zmieni, to w rezultacie, przy warunku $r_T = r_0$, otrzymuje się następujące równanie na wyznaczenie wartości A_T :

$$A_T = \sum_{t=1}^{m-T} C_t (1+r_0)^{-t} + A(1+r_0)^{T-m} = cA \sum_{t=1}^{m-T} (1+r_0)^{-t} + A(1+r_0)^{T-m} \quad (3)$$

⁵ Przy założeniu, że nie występują inne rodzaje ryzyka związane z lokatą.

- gdy kurs w momencie dokonywania inwestycji A_0 kształtuje się na poziomie poniżej lub powyżej wartości nominalnej inwestycji. W związku z przyjętym w poprzednim przypadku założeniem, że stopa oprocentowania c odpowiada stałemu oprocentowaniu rynkowemu r_0 , dowodzi się, iż również identyczny z wartością nominalną inwestycji A jest kurs jej pozyskania A_0 . Zgodnie bowiem z formułą na wartość bieżącą zachodzi:

$$A_0 = \sum_{t=1}^m C_t (1+r_0)^{-t} + A_m (1+r_0)^{-m} = cA \sum_{t=1}^m (1+r_0)^{-t} + A(1+r_0)^{-m} = A \quad (4)$$

Na podstawie powyższych rozważań możemy wyciągnąć wniosek, że przy założeniach o:

- płaskiej krzywej dochodu (stóp zwrotu) oraz
- inwestycji w instrument finansowy gwarantujący stały procent, odpowiadający oprocentowaniu rynkowemu, wartość nominalna i kurs w czasie $t=0$ są jednakowe, stąd inwestor dokonując nakładu początkowego w kwocie K_0 , pozyskuje instrument według jego wartości nominalnej A . W przypadku gdy nie występuje ryzyko inwestycji (w tym ryzyko zmiany stopy procentowej), co było wcześniej założone, inwestor na koniec każdego okresu, a więc także na koniec planowanego okresu trwania inwestycji, uzyskuje przychód na poziomie nakładu początkowego K_0 , gdyż:

$$A_T = A = A_0 = K_0$$

Przy wymienionych wyżej warunkach inwestycji oraz braku występowania jakiegokolwiek ryzyka inwestycji wzór na oczekiwaną przyszłą wartość K_T daje się łatwo zapisać za pomocą formuły procentu składanego:

$$K_T = K_0 (1+r_0)^T \quad (5)$$

Według formuły $K_T = K_0 (1+r_0)^T$ szacuje się więc planowaną wartość końcową inwestycji finansowej, której oczekuje inwestor, przy założeniu niezmienności stóp procentowych oraz braku ryzyka inwestycji. W praktyce jednak na wartość końcową inwestycji finansowej (w tym o charakterze wierzytelnościowym) oraz stopę jej zwrotu oddziałuje różnego rodzaju ryzyko, w tym ryzyko stopy procentowej, które utrudnia planowanie oczekiwanych korzyści.

3. Wpływ zmiany oprocentowania na składniki dochodu z inwestycji i jej wartość końcową

Zmiana stóp procentowych w każdym przypadku wpływa na składniki dochodu z inwestycji, tj. dochód z kapitalizacji odsetek oraz zyski (straty) kursowe. Dotyczy to również samych dochodów odsetkowych, jeśli horyzont inwestycyjny inwestora przekracza rzeczywisty okres trwania inwestycji $T > m$. Wówczas będą one musiały być reinwestowane do końca trwania inwestycji według zmienionej stopy procentowej.

Inaczej niż w przypadku pozostałych rodzajów ryzyka, związanych z instrumentami wiarygodnościowymi, nie występują tutaj wzajemnie wzmocnione efekty zmiany oprocentowania. Wpływ zmian stóp procentowych na różne składniki dochodu z instrumentu wywołuje bowiem efekty nawzajem się kompensujące:

- Przy rosnących rynkowych stopach procentowych poprawiają się warunki reinwestycji uzyskiwanych z inwestycji płatności, które oznaczają w konsekwencji wyższe dochody w postaci odsetek i ich kapitalizacji (**efekt odsetkowy**).
- Przy malejących rynkowych stopach procentowych występują takie same efekty, jednak ze znakiem przeciwnym: pogorszone warunki reinwestowania obniżają dochody odsetkowe, a z drugiej strony niższe stopy procentowe prowadzą do zysków kursowych (wartość bieżąca lokat rośnie - **efekt kursowy**).

Niniejsze rozważania prowadzą do wniosku, że ryzyko stopy procentowej wynikające z niepewności co do przyszłego kształtowania się stóp procentowych na rynku jest niezależne od kierunku zmian oprocentowania. Wynika to z faktu, że w danym momencie decyzyjnym w przypadku rosnących stóp procentowych może pojawić się niebezpieczeństwo dominacji strat kursowych nad zwiększonymi korzyściami odsetkowymi, natomiast w sytuacji odwrotnej straty odsetkowe będą przewyższać zyski kursowe.

To, czy kwota rzeczywiście zwróconego w przyszłości kapitału K_T w czasie T będzie wyższa bądź niższa od przyszłej wartości zainwestowanego kapitału, kalkulowanej według stopy obowiązującej w momencie dokonywania inwestycji: $K_0(1+r_0)$, zależy od tego, w jakim kierunku zmieni się krzywa stóp procentowych, oraz od tego, który z wymienionych wcześniej dwóch efektów będzie dominował. W związku z tym długość przyjętego okresu trwania inwestycji, niezależnie od nominalnego okresu trwania instrumentu (np. obligacji), ma tutaj duże znaczenie.

Przy tym można wyraźnie zauważyć, że tzw. efekt odsetkowy ma zawsze decydujący wpływ na wartość końcową K_T , gdy przyjęte T jest większe od rzeczywistego okresu trwania lokaty m . W przeciwnym wypadku, tj. gdy horyzont inwestycyjny inwestora jest relatywnie krótszy, efekt kursowy dominuje nad efektem odsetkowym. Tak więc wpływ zmiany oprocentowania na przyszłą wartość inwestycji należy widzieć jako saldo efektu odsetkowego i kursowego.

Kwantyfikując je można w końcu określić istotny punkt, w którym oba efekty wzajemnie się skompensują.

4. Strategia średniego okresu zwrotu przy instrumentach procentowych

W przypadku inwestycji w procentowy instrument wierzytelnościowy określenie strategii uodporniającej na zmiany stóp procentowych nie jest łatwym zadaniem. Przy zmieniających się stopach procentowych zachodzi bowiem $K_T \neq K_0(1+r_0)^T$ dla $r \neq r_0$. Oznacza to, że wymagania stawiane na przykład obligacji z kuponem co do jej wartości końcowej nie mogą zostać spełnione.

Dla rozwiązania tego zagadnienia rozpatrzmy papier wierzytelnościowy o wartości nominalnej 1000 zł i okresie ważności $m=8$. Załóżmy, że rynkowa stopa procentowa wynosi obecnie $r_0=0,08$. Dla tego waloru możemy obliczyć wartości końcowe K_T dla różnych horyzontów inwestycyjnych, w zależności od nowej (zmienionej) rynkowej stopy procentowej r . W tym celu wykorzystana zostanie następująca zależność, którą opracowano na podstawie wzorów (2) i (3):

$$K_T(r) = cA \sum_{t=1}^m (1+r)^{T-t} + A(1+r)^{T-m} = 0,08 \cdot 1000 \sum_{t=1}^8 (1+r)^{T-t} + 1000(1+r)^{T-8} \quad (6) \quad (6)$$

Jako punkty likwidacji inwestycji przyjmiemy $T=0, 5$ oraz 8 . Dzięki wyborowi $T=0$ można ocenić zmianę wartości bieżącej instrumentu, natomiast dla $T=5$ uzyskuje się rezultaty wynikające dla $T < m$. Obliczenia dla $T=8$ obrazują wpływ przetrzymania papieru na jego wartość końcową do momentu całkowitej zapadalności.

Wyniki przeprowadzonych obliczeń zawiera tabela 1. Ich graficzną prezentację w układzie współrzędnych pokazano na rys. 1.

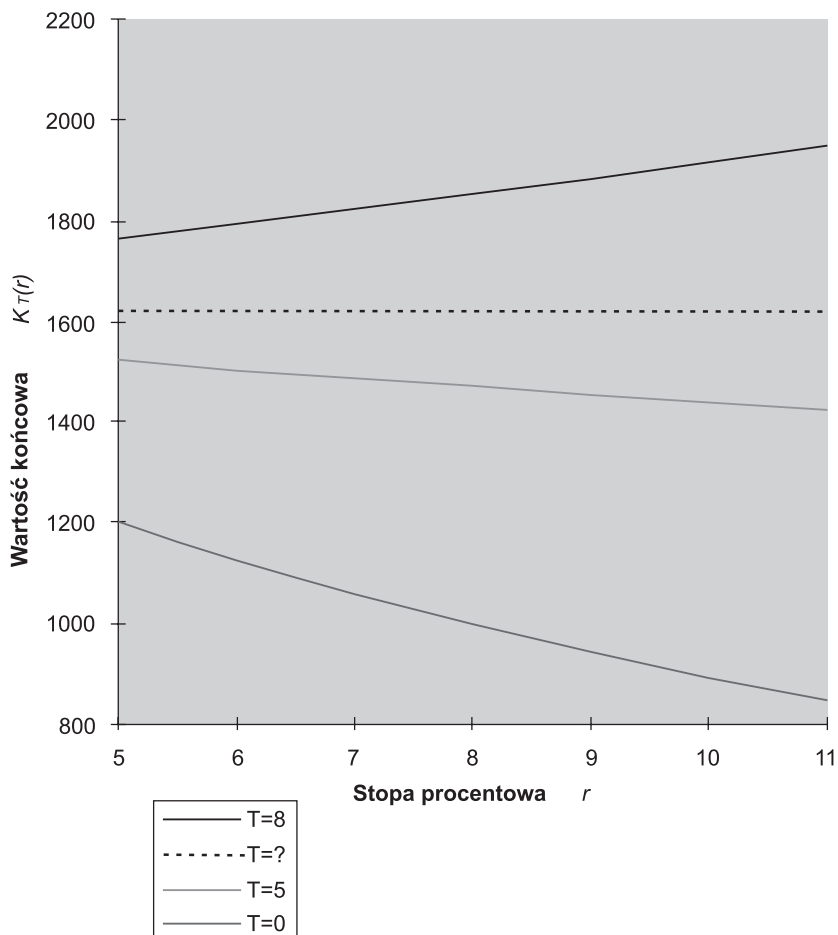
Tabela 1. Wartość końcowa lokaty dla różnych okresów likwidacji w warunkach zmienności rynkowych stóp procentowych

Wartość końcowa lokaty $K_T(r)$		Planowany horyzont inwestycyjny		
		relatywnie długi $T=8$	relatywnie średni $T=5$	relatywnie krótki $T=0$
Rynkowa stopa r rośnie	$r=0,11$	1948,75	1424,91	845,62
	$r=0,10$	1914,87	1438,67	893,30
	$r=0,09$	1882,28	1453,46	944,65
Rynkowa stopa r jest niezmienna	$r=0,08$	1850,93	1469,33	1000,00
Rynkowa stopa r spada	$r=0,07$	1820,78	1486,30	1059,71
	$r=0,06$	1791,80	1504,43	1124,20
	$r=0,05$	1763,93	1523,75	1193,90

Źródło: opracowanie własne

Godny uwagi jest tutaj fakt, że planowany okres trwania inwestycji równy 5 okresom należy uznać również za okres relatywnie krótki. Oczekiwana kompensata między efektami odsetkowymi a kursowymi musi bowiem dokonać się między $T=5$ a $T=8$.

Rys. 1. Kształtowanie się funkcji wartości końcowej dla różnych horyzontów inwestycyjnych



Źródło: opracowanie własne

Z przebiegu krzywych zaprezentowanego na rys. 1 można wysnuć wniosek, że wraz ze wzrastającym planowanym czasem trwania inwestycji następuje zmiana nachylenia krzywych, z negatywnego w pozytywne (rosnące). A zatem uprawnione byłoby twierdzenie, że kompensata może być osiągnięta w punkcie,

w którym następuje odwrócenie tendencji w kształtowaniu się wartości końcowej inwestycji. Na rys. 1 jest to zobrazowane przebiegiem krzywej zaznaczonej linią przerywaną. Zatem chodzi tutaj o pewną wypukłą⁶ krzywą wartości końcowych lokaty, której minimum wypada właśnie w punkcie kompensaty, który dalej będzie oznaczany przez D , tj. wartości inwestycji wyznaczonej na podstawie stopy r_0 . A zatem w punkcie tym zmiana stóp procentowych nie przynosi żadnych konsekwencji dla przyszłej wartości inwestycji, ponieważ efekty odsetkowe i kursowe wzajemnie się znoszą. W rezultacie sytuacja finansowa inwestora może wyglądać nawet lepiej, jeśli za planowany okres likwidacji przyjmie on $T=D$. Zachodzi wówczas:

$$K_D(r) \geq K_0(1+r_0)^D = K_D(r_0) \text{ dla każdego } r \neq r_0$$

Jeżeli dla K_D przy stopie r_0 ma wystąpić minimum, to musi zachodzić.

$$\left. \frac{dK_D(r)}{dr} \right|_{r=r_0} = 0. \text{ Dzięki temu warunkowi dochodzi się do poszukiwanego punktu } D:$$

$$(1+r_0)^{D-1} \left[D(cA \sum_{t=1}^m (1+r_0)^{-t} + A(1+r_0)^{-m}) - (cA \sum_{t=1}^m t(1+r_0)^{-t} + Am(1+r_0)^{-m}) \right] = 0 \Leftrightarrow$$

$$D = \frac{cA \sum_{t=1}^m t(1+r_0)^{-t} + Am(1+r_0)^{-m}}{cA \sum_{t=1}^m (1+r_0)^{-t} + A(1+r_0)^{-m}}. \quad (7)$$

Tak wyliczony wskaźnik D , zwany średnim czasem trwania lub średnim terminem samolikwidacji obligacji⁷, stanowi zatem, z formalnego punktu widzenia, ważoną średnią okresów otrzymywania korzyści (płatności) z tytułu posiadania tej inwestycji, których wagami są wartości bieżące tych korzyści. Obecnie spróbujemy potwierdzić tezę postawioną wcześniej na podstawie dotychczas analizowanego przykładu liczbowego, że odpowiedni wybór okresu trwania inwestycji może uodpornić ją na zmiany rynkowych stóp procentowych.

⁶ Na temat wypukłości tej funkcji i jej znaczenia w analizie ryzyka stopy procentowej zob., m. in., w: (Brown K. C, Reilly F. K., 2001, s. 125-136); (Pielichaty E., 1997, s. 78-82); (*Zarządzanie ryzykiem*, pod red. K. Jajugi, 2007, s. 108-109).

⁷ Por. (Rudolph B., 1979, s. 189).

W naszym przykładzie wskaźnik D wyniesie:

$$D = \frac{1}{K_0} (cA \sum_{t=1}^m t(1+r_0)^{-t} + Am(1+r_0)^{-m}) = \frac{1}{1000} (0,08 \cdot 1000 \sum_{t=1}^8 t \cdot 1,08^{-t} + 1000 \cdot 8 \cdot 1,08^{-8}) = \frac{6206,37}{1000} \approx 6,2$$

Oznacza to, że jeżeli nabywca danej obligacji o kuponie oprocentowanym według stopy $c = 0,08$, która jest taka sama jak stopa rynkowa r_0 , oraz okresie ważności $m=8$ zamierza dokonać jej likwidacji po $T=6,2$, to jego inwestycja będzie w pełni uodporniona na ryzyko zmiany stopy procentowej. Wykorzystując równanie (6), obliczono wartość końcową lokaty dla $T=6,2$ przy różnych wariantach poziomu stopy procentowej r . Wyniki przeprowadzonych obliczeń zestawiono poniżej:

r	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10	0,11
$K_{6,2}(r)$	1615,6	1613,4	1612,0	1611,5	1611,8	1613,0	1615,0

Jak wynika z tych danych, gdy rynkowa stopa procentowa nie zmieni się ($r=r_0=0,08$), to inwestor osiągnie najmniejszą wartość końcową inwestycji 1611,5, wyliczoną według następującej formuły:

$$K_0(1+r_0)^D = 1000 \cdot 1,08^{6,2} = 1611,5$$

Średni okres zwrotu (likwidacji) D określa ten moment w czasie trwania inwestycji, w którym efekty odsetkowe i kursowe kompensują się w tym sensie, że faktycznie osiągnięta jej wartość końcowa nie jest mniejsza niż szacowana w momencie dokonywania inwestycji⁸.

Miara D określona została w literaturze amerykańskiej po raz pierwszy przez Macaulaya jako *duration* i najczęściej w takim dosłownym brzmieniu jest współcześnie wykorzystywana (Macaulay R. F., 1938, s. 44). Strategia inwestycyjna oparta na D mówi więc, że inwestor w celu eliminacji ryzyka zmiany stopy procentowej powinien wybrać taką inwestycję dłużną, dla której D będzie zgodne z jego wcześniej przyjętym horyzontem inwestycyjnym. W takiej sytuacji przy zmianie stóp procentowych uzyska on bowiem kwotę przynajmniej równą kalkulowanej w momencie dokonywania inwestycji $K_T(r_0) = K_D(r_0)$.

⁸ W ten sposób Bierwag definiuje „Immunization”. Zob. (Bierwag G. O., 1977, s. 364).

5. Podsumowanie

Współcześnie analiza *duration* stanowi wygodne i użyteczne narzędzie zarządzania ryzykiem stopy procentowej zarówno portfeli pojedynczych inwestorów, jak i portfeli aktywów i pasywów głównie instytucji finansowych.

W Polsce analiza duracji była zalecana do badania tego ryzyka przede wszystkim w bankowości już w połowie lat 90. dwudziestego wieku, kiedy to trwały prace Komitetu Bazylejskiego do spraw Nadzoru Bankowego nad aktualizacją Umowy Kapitałowej z 1988 r. Od roku 1998 jest ona rekomendowana m. in. przez Komisję Nadzoru Bankowego w Polsce⁹. Obecnie jej stosowanie w sektorze bankowym wynika z nowych regulacji prawnych, wprowadzonych w związku z obowiązywaniem w krajach UE Nowej Umowy Kapitałowej¹⁰.

Inne podmioty (małe, średnie czy nawet duże przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe), jeżeli dostrzegają ryzyko stopy procentowej, to bardzo często nie zajmują się jego analizą. Taki stan rzeczy potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań. Wynika z nich, że blisko 90% małych i średnich oraz ok. 80% dużych przedsiębiorstw nie stosuje w ogóle jakichkolwiek zabezpieczeń przed ryzykiem stopy procentowej, mimo że podmioty te dostrzegają taki rodzaj ryzyka swojej działalności. Niestosowanie instrumentów zabezpieczających wynika przede wszystkim z dużych kosztów ich wykorzystania a także z ograniczeń formalno-podatkowych (Kalinowski M., 2008, s. 95-117).

Firmy polskie mają świadomość wpływu ryzyka stopy procentowej na wynik finansowy, uznają to jednak za element działalności gospodarczej, na który nie mają wpływu. Godzą się więc z niepewnością przyszłych wyników finansowych, m. in. ze względu na ryzyko stóp procentowych, zamiast angażować się często w skomplikowane metody zabezpieczeń czy pomiaru i oceny tego ryzyka.

⁹ Rekomendacja G Komisji Nadzoru Bankowego dotycząca zarządzania ryzykiem stopy procentowej w bankach z dnia 23 czerwca 1999, zaktualizowana w roku 2002.

¹⁰ Jest ona dokumentem opracowanym przez Komitet Bazylejski, jako kontynuacja prac nad rozwojem jednolitej płaszczyzny w zakresie adekwatności kapitałowej banków. Pierwsza wersja Umowy Kapitałowej ukazała się w 1988 r. Finalna wersja Nowej Umowy Kapitałowej wydana została, po kilkuletnich konsultacjach, w czerwcu 2004 r. Nowa Umowa Kapitałowa przełożyła się na liczne akty wykonawcze i rekomendacje Komisji Nadzoru Bankowego (obecnie Komisja Nadzoru Finansowego), które obowiązują banki od 2007 r.

Streszczenie

Wysoki poziom inwestycji w instrumenty o stałym oprocentowaniu powoduje, że istotnym problemem inwestorów w warunkach polskiego rynku finansowego stało się ryzyko stopy procentowej. Zmieniające się na rynku oprocentowanie wywołuje z jednej strony zmiany warunków inwestowania otrzymywanych korzyści finansowych z takich inwestycji, z drugiej zaś powoduje zmianę ich rynkowej wartości.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie w sposób syntetyczny dynamicznej metody analizy i kontroli ryzyka stopy procentowej instrumentów dłużnych o stałym oprocentowaniu, jaką jest analiza *duration*

Summary

The high level of investment in fixed rate bonds has caused the interest rate risk to become a problem for investors in Polish financial market. On one hand fluctuating interest rates forced changes in the rules of investing benefits obtained during the course of investment. On the other hand they changed the market value of those benefits.

The aim of the following paper is a short and concise presentation of the duration method as a dynamic method of analysis and control of interest rate risk in the case of fixed deposits.

Bibliografia

1. Bierwag G. O., (1977), *Immunization, Duration and the Term Structure of Interest Rates*, "Journal of Financial and Quantitative Analysis", nr12.
2. Brown K. C., Reilly F. K., (2001), *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa.
3. Bühler W., (1983), *Analagestrategien zur Begrenzung des Zinsänderungsrisikos von Portefeuilles aus festverzinslichen Titeln. Kapitalanlageplanung mit Hilfe der Finanzierungstheorie bei Versicherungen und Bausparkassen*, „Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“.
4. Jackowicz K., (1999), *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej. Metoda duracji*, PWN, Warszawa.
5. Kalinowski M., (2008), *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Gdańsk.
6. Macaulay R. F., (1938), *Some Theoretical Problems Suggested by the Movements of Interest Rates Bond Yields and Stock Prices in he United States since 1856*.

7. Pielichaty E., (1997), *Czas trwania a wypukłość lokat wierzytelnościowych*, „Bank i Kredyt”, nr 11.
8. Rudolph B., (1979), *Zinsänderungsrisiken und die Strategie der durchschnittlichen Selbstliquidationperiode*, „Kredit und Kapital“, nr 12.
9. *Zarządzanie ryzykiem*, (2007), pod red. K. Jajugi, PWN, Warszawa.

Tadeusz Sarnowski
SWSPiZ w Łodzi

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA INNOWACYJNYM PROJEKTEM TECHNOLOGICZNYM

Wprowadzenie

Procesy innowacyjne z uwagi na nasilającą się konkurencję nabierają w ostatnim okresie coraz większego znaczenia. Analizuje się i poszukuje rozwiązań systemowych mających stymulować szeroko pojętą innowacyjność gospodarki w celu podniesienia jej konkurencyjności. Mało uwagi poświęca się natomiast badaniu zjawisk innowacyjnych w pojedynczym przedsiębiorstwie. Dążenie do wzrostu wydajności pracy i obniżenia kosztów w przedsiębiorstwach produkcyjnych wymaga coraz częściej opracowania, wykonania i wdrożenia zautomatyzowanych stanowisk, urządzeń, linii o znacznym stopniu skomplikowania technicznego charakteryzujące się wysoką wydajnością i niezawodnością.

W referacie przedstawiono wybrane aspekty zarządzania projektem innowacyjnym z obszaru automatyzacji procesów wytwarzania z uwzględnieniem problematyki współpracy podmiotu realizującego projekt innowacyjny i podmiotu, w którym jest on wdrażany oraz doświadczenia autora zebrane podczas realizacji projektów.

1. Pojęcia i rodzaje innowacji

Pojęcie innowacji pochodzi z j. łacińskiego „innovare”, czyli tworzenie czegoś nowego. Stąd najczęstsza definicja podkreśla, iż „innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania.¹ Wprowadził je do nauk ekonomicznych J.A. Schumpeter.

Można wyróżnić cztery typy innowacji:²

- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe.

¹ <http://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>.

² P. Niedzielski, K. Rychlik, „Innowacje i kreatywność”, Uniwersytet Szczeciński 2006, s. 30.

Dwa pierwsze odnoszą się do działalności statutowej przedsiębiorstwa, a więc do dóbr i usług, które ono wytwarza. Innowacje organizacyjne dotyczą sytuacji wewnątrz organizacji, ale mają zdecydowanie niematerialny charakter. Podobnie innowacje marketingowe koncentrują się na sposobach działania, ale znajdują wyraz w interakcji przedsiębiorstwa z klientem. Innowacja procesowa polega na wdrożeniu nowego lub udoskonaleniu dotychczasowego procesu produkcji lub usługi, co wiąże się również ze zmianami w organizacji i metodach pracy. Innowacje procesowe często zalicza się do innowacji technologicznych, które wyraźnie odróżnia się od innowacji kierowniczych mających wyraz w zmianach kierowania sposobem obmyślenia, tworzenia i dostarczania klientom produktów lub usług.

2. Istota zarządzania projektem

Przedsięwzięcie według definicji prakseologicznej to działanie złożone, wielopodmiotowe przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod.³ Problematyka zarządzania przedsięwzięciami określana jest mianem zarządzania projektami. Cechy zarządzania projektami ze względu na przyjęte kryterium przedstawiono w tabeli nr1.

Tabela Nr 1 – Cechy projektu.

<i>Kryteria</i>	<i>Cechy projektu</i>
Zadania	niewpowtarzalne
Struktura organizacyjna	nietrwała, ograniczona w czasie
Złożoność działań	duża, bardzo duża
Czas realizacji	długi
Nakłady, koszty	duże, bardzo duże
Ryzyko	wysokie
Kompetencje fachowe	wysokie
Innowacyjność	duża
Standaryzacja	niska

Źródło: Oprac. własne na podstawie - Michał Trocki, Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2009, s.2009.

Celem realizacji projektu jest osiągnięcie na założonym poziomie określonych parametrów, z których podstawowe to:

- spełnienie wymagań – odnosi się do wymogów jakościowych dotyczących wyników projektu,
- koszty realizacji – odnosi się do poziomu kosztów projektu,

³ T. Kotarbiński, "Sprawność i błąd", PZWS Warszawa 1970, s. 193.

- czas realizacji – odnosi się do okresu, w którym projekt powinien być zrealizowany.

3. Obszary problemowe zarządzania projektami

Zarządzanie projektem zajmuje się poszukiwaniem odpowiedzi na szereg pytań, z których do kluczowych należą:⁴

- Co jest przedmiotem projektu?
- Jakie cele powinny być osiągnięte i jakie zadania muszą być w związku z tym wykonane?
- Kiedy i w jakiej kolejności powinny być wykonane zadania?
- Jakie zasoby powinny być zaangażowane do realizacji projektu i poszczególnych zadań?
- Jak powinny być podzielone zadania, kompetencje i odpowiedzialność w ramach projektu?
- W jaki sposób realizacja projektu powinna być włączona do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa?
- Jakie wymagania odnośnie wiedzy, umiejętności i motywacji uczestników realizacji projektu wynikają z zadań projektu i kto może je spełnić?

W przypadku wszystkich przedstawionych obszarów problemowych istotne jest też poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie metody umożliwiają rozwiązanie problemów funkcjonalnych, instytucjonalnych i personalnych zarządzania projektami.

4. Etapy przebiegu projektu

W realizacji projektu można wyróżnić trzy podstawowe etapy;

1. Uruchomienie projektu:

- faza uruchomienia projektu rozpoczyna się z chwilą podpisania umowy na jego realizację i obejmuje powołanie Lidera projektu oraz umieszczenie w planie realizacyjnym wraz z harmonogramem określającym przebieg przedsięwzięcia.

2. Realizacja projektu:

- kroczone rozpracowywanie poszczególnych zadań przewidzianych planem oraz ich koordynacja. W trakcie realizacji przewiduje się raportowanie stanu projektu.

3. Zamknięcie projektu:

- po zakończeniu wdrożenia przewiduje się:
 - zestawienie wyników kosztowych, czasowych i jakościowych,
 - uporządkowanie dokumentacji i jej archiwizacja,
 - zebranie opinii i wniosków o przebiegu realizacji projektu,
 - podsumowanie pracy zespołu.

⁴ M. Trocki, „Zarządzanie projektami”, PWE Warszawa 2009, s. 32.

5. Sterowanie projektem

W firmach wdrożeniowych kluczowym czynnikiem sukcesu jest trzon zespołu o wysokich kwalifikacjach, który może sprostać wyzwaniom merytorycznym tworząc nowe rozwiązania i zabezpieczając je prawnie. Sprawny przebieg poszczególnych etapów wymaga sterowania projektem. Dla każdego nowego projektu powołuje się Lidera projektu. Celem powołania Kierownika (Lidera) projektu jest zapewnienie sterowania procesem projektowania i wykonania przedsięwzięcia podzielonego na odrębne systematycznie rozwiązywane zadania cząstkowe w sposób zapewniający realizację tematu na wymaganym poziomie i w terminie wynikającym z harmonogramu.

Zadania Lidera projektu:

- posiadać pełną orientację o stanie realizacji projektu,
- współpracować na bieżąco z wyznaczonymi przez kierownictwo osobami realizującymi projekt zarówno z pracownikami firm jak i osobami zewnętrznymi,
- synchronizować pracę zespołu realizującego i w razie potrzeby zgłaszać wyprzedzająco pojawiające się zagrożenia mogące mieć wpływ na zakłócenia w realizacji,
- kontrolować zgodność przebiegu realizacji z harmonogramem i budżetem.
- w razie potrzeby inicjować spotkania w tematyce dot. tematu,
- proponować działania usprawniające realizację projektu,
- współpracować z osobami wytypowanymi do uzgodnień przez klientów,
- uczestniczyć we wszystkich naradach i spotkaniach dot. projektu,
- raportować okresowo stan realizacji projektu,
- uczestniczyć w procedurach odbiorczych,
- uczestniczyć z głosem doradczym w ocenie przedsięwzięcia i poszczególnych jego uczestników.

6. Metody harmonogramowania

Do podstawowych narzędzi sterowania projektem należy harmonogram realizacji. Typowe i sprawdzone metody harmonogramowania dla realizacji projektów technologicznych to wykres Gantta oraz metody sieciowe. Wykres Gantta z uwagi na prostą konstrukcję po odpowiedniej modyfikacji jest dobrym narzędziem i może być powszechnie stosowany.

Wykres Gantta obejmuje: - podział na etapy,

- parametry czasowe poszczególnych etapów.

Zdaniem autora można poszerzyć jego zakres, o planowanie i rejestrację kosztów projektu. Poszerzony wykres może być też dokumentem walidacji poszczególnych etapów, przez komórkę kontroli bez tworzenia dodatkowych protokołów kontroli jako dowód, że poszczególne etapy projektu przebiegają zgodnie z założoną jakością. W takim ujęciu harmonogramu można ograniczyć znacznie ilość stosowanych dokumentów planowania i rejestrowania przebiegu projektu,

Zatwierdził, dnia

HARMONOGRAM
realizacji zrobotyzowanego stanowiska spawalniczego dla firmy BELOS Bielsko-Biała

Lp.	Zadania	Plan Wykonanie	marzec			kwiecień			maj			czerwiec			Budżet etapu plan	Kontrola etapu	Lider projektu
			12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23			
1.	Projekt stanowiska	20.03.2009															
2.	Zamówienie robota i urządzeń spawalniczych	24.03.2009															
3.	Konstrukcja pozycjonera dwuosowego	03.04.2009															
4.	Zamówienie pozostałych elementów aplikacji – technika bezpieczeństwa	07.04.2009															
5.	Konstrukcja oprzyrządowania	10.04.2009															
6.	Konstrukcja podstawy, układu kasey, osłon pulpitu operatora	24.04.2009															
7.	Wykonanie oprzyrządowania	30.04.2009															
8.	Dostawa robota i urządzeń spawalniczych	28.04.2009															
9.	Wykonanie pozycjonera dwuosowego	30.04.2009															
10.	Wykonanie podstawy, pulpitu operatora, osłon układu mocowania kasey	30.04.2009															
11.	Dostawa pozostałych elementów aplikacji – technika bezpieczeństwa	30.04.2009															
12.	Kompletacja, okablowanie i uruchomienie stanowiska	15.05.2009															
13.	Oprogramowanie stanowiska, testy spawania	29.05.2009															
14.	Odbiór wstępny	01.06.2009															
15.	Realizacja uwag po odbiorze wstępnym	05.06.2009															
16.	Transport stanowiska do Klienta	08.06.2009															
17.	Montaż obiektowy, oprogramowanie, uruchomienie	19.06.2009															
18.	Szkolenie w zakresie obsługi i oprogramowania	24.06.2009															
19.	Projekt powykonawczy	24.06.2009															
20.	Test pracy, odbiór, przekazanie użytkownikowi końcowemu	26.06.2009															
21.	Analiza przebiegu projektu, zamknięcie i rozliczenie	30.06.2009															

Rys. nr 1 Harmonogram Gamita. Źródło: Materiały firmowe ZAP-Robotyka Sp. z o.o.

Lider projektu:

spełnione są też wymogi potwierdzania jakości, czego wymaga norma ISO 9001. Potwierdzenie przez Lidera projektu każdego etapu, dokumentuje monitorowanie przebiegu projektu i jest dowodem, że proces przebiega zgodnie z ustalonym zakresem. Jednocześnie zabezpiecza się możliwość odtworzenia historii powstawania poszczególnych produktów w ramach projektu.

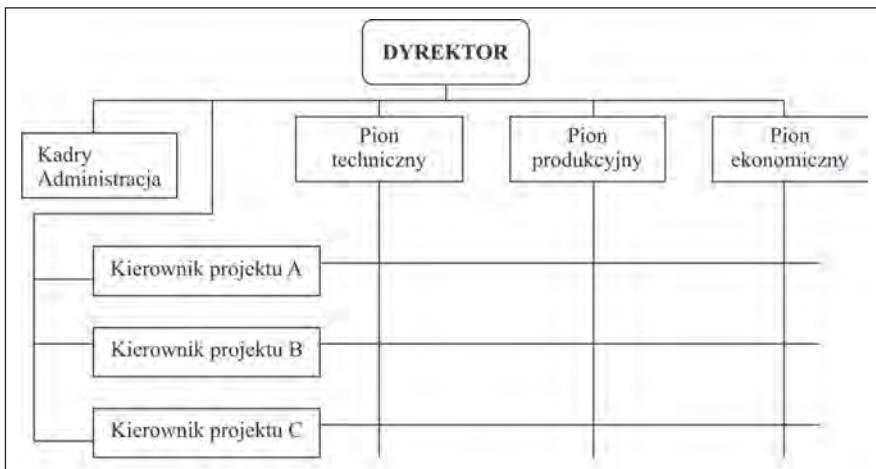
Wykres Gantta bez elementów dodatkowych części kosztowej i części służącej jako karta kontroli warto udostępnić inwestorowi, który powinien znać planowane etapy realizacji projektu i może w razie potrzeby uczestniczyć w uzgodnieniach poszczególnych etapów.

Na rys. nr 1 przedstawiono harmonogram realizacji projektu innowacyjnego zrobotyzowanego stanowiska do spawania zespołu osprzętu sieciowego.

Graficzne przedstawienie długości trwania poszczególnych etapów pozwala na zwrócenie szczególnej uwagi, na przestrzeganie terminów etapów realizowanych sekwencyjnie i zorientowanie się czy jest i jaka rezerwa czasowa dla etapów realizowanych współbieżnie, dla których można określić czas trwania z uwzględnieniem rezerwy czasowej.

7. Struktura organizacyjna firmy wdrożeniowej

W praktyce stosuje się kilka typowych struktur organizacyjnych. Dla firm realizujących innowacyjne projekty technologiczne na uwagę zasługuje struktura macierzowa (rys. nr 2). Struktura macierzowa jest typową strukturą dla dużych przedsiębiorstw. Zdaniem autora nawet dla niewielkich przedsiębiorstw realizujących zadania nietypowe ta struktura może być odpowiednia ze względu na jej zaletę polegającą na utrzymaniu stałej struktury w układzie funkcjonalnym i powołanie Kierowników projektów dla poszczególnych projektów,



Rys. nr2 Struktura macierzowa

Źródło: oprac. na podstawie M. Bielski, Organizacja ..., str. 224.

których stanowiska są tymczasowe na okres realizacji projektu. Po zakończeniu projektu likwiduje się stanowisko jego Lidera, bez potrzeby głębszej przebudowy struktury organizacyjnej firmy.

8. Doświadczenia z realizacji projektów

Z doświadczeń autora wynikających podczas realizacji innowacyjnych projektów automatyzacji procesów wytwórczych wynika kilka kluczowych kwestii, których uwzględnienie pozwala na sprawną realizację projektów.

- 1) Umowa z klientem powinna zawierać załącznik określający precyzyjnie wymagania i parametry jakie powinny być osiągnięte.
- 2) W umowie z inwestorem należy określić szczegółowo warunki związane z montażem obiektem np.: wymagania fundamentowania, doprowadzenie niezbędnych mediów do stanowiska.
- 3) W umowie powinny być określone osoby odpowiedzialne za bieżącą współpracę z ramienia inwestora oraz wykonawcy.
- 4) Dokumentacja projektowa powinna zawierać warunki technicznego odbioru, których dotrzymanie przez wykonawcę gwarantuje podpisanie protokołu końcowego.
- 5) Koncepcje poszczególnych węzłów powinny być uzgadniane z inwestorem i akceptowane przez niego.
- 6) Należy informować inwestora na bieżąco o przebiegu każdego etapu projektu.
- 7) W harmonogramie projektu należy przewidzieć okres na usunięcie ewentualnych usterek po odbiorze wstępnym.
- 8) Stosować dwuetapowy odbiór projektu. Odbiór wstępny u wykonawcy powinien wskazać niedociągnięcia i uwagi inwestora, które powinny być usunięte przed wysyłką do klienta. Uwzględnienie etapu odbioru wstępnego pozwala na uniknięcie przeciągania się okresu pobytu grupy wdrożeniowej na obiekcie.
- 9) Wysoka jakość przeszkolenia osób końcowego użytkownika odpowiedzialnych za obsługę i programowanie, ułatwia sprawne przejście i eksploatację przedmiotu wdrożenia.

9. Zagrożenia związane z realizacją projektu

Zadania związane z realizacją projektów napotyka na szereg zagrożeń wiążących się z dużym ryzykiem. Zalicza się do nich następujące zagrożenia:

- 1) W ofercie na wykonanie projektu innowacyjnego jak i w podpisanej umowie określa się jego wartość. Ponieważ nie ma jeszcze dokumentacji technicznej projektu określenie kosztów opiera się w dużej mierze na szacunkach i może być obciążone dużym błędem. Tworzenie marginesu bezpieczeństwa na okoliczność niedoszacowania w sytuacji nasilającej się konkurencji jest coraz trudniejsze.
- 2) Typowy przebieg uruchomienia nowego produktu – model, seria próbna, seria informacyjna jest nieprzydatny dla projektu. Wykonuje się jeden produkt,

który tylko podczas etapu testów może być poprawiany. Jeżeli konieczne zmiany są znaczne, efektywność przedsięwzięcia zdecydowanie spada.

- 3) Realizacja złożonych projektów wymaga zakupu często unikalnych zespołów pochodzących z importu. Uszkodzenie podczas uruchomienia takiego zespołu wiąże się z jego wysyłką do naprawy do producenta, co może wpłynąć na opóźnienie realizacji całej instalacji i niedotrzymanie końcowego terminu wdrożenia.
- 4) Wysokie kary umowne sięgające 1% dziennie od przekroczenia terminów stawia innowacyjne projekty w szeregu bardzo ryzykownych. Jednostki naukowe realizujące projekty innowacyjne prowadzą badania, które ze swej istoty mogą zakończyć się fiaskiem. W innowacyjnych projektach technologicznych realizowanych przez firmy wdrożeniowe i dla przemysłu nie ma rezerwy czasowej i finansowej na rozwiązywanie problemów nieprzewidzianych na etapie podpisywania umowy.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wybrane aspekty zarządzania projektem innowacyjnym w obszarze automatyzacji wytwarzania ze wskazaniem wybranej metody harmonogramowania i organizacji przebiegu projektu oraz zwrócono uwagę na istotne elementy umowy i współpracy z klientem, wpływające na sprawną realizację przedsięwzięcia.

Summary:

Present the chosen aspects of the management the innovatory project on the terrain of the automation of production with the sign of chosen the graphic schedule the method and the organization of the course of the project in the article and turn the attention to the essential elements of contract and co-operation with the customer, influencing the effective undertakings of the realization.

Bibliografia:

1. Bielski M. „Organizacje, Istota struktury, procesy”, Uniwersytet Łódzki 1997.
2. Kotarbiński T. „Sprawność i błąd”, PZWS Warszawa 1970.
3. Niedzielski P.; Rychlik K., „Innowacje i kreatywność”, Uniwersytet Szczeciński 2006.
4. Trocki M. red.; Grucza B.; Ogonek K, „Zarządzanie projektami”, PWE Warszawa 2009.
5. <http://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>.

Jadwiga Sobieska-Karpińska, Marcin Hernes
SWSPiZ w Łodzi

SYSTEMY INFORMATYCZNE CZYNNIKIEM SPRAWCZYM ZMIAN W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE MONITOROWANIA OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce zmiany w teorii i praktyce zarządzania są procesem ciągłym, bez którego żadna organizacja nie może prawidłowo funkcjonować. Zmiany te związane są przede wszystkim z charakterem współczesnej gospodarki, która posiada następujące cechy: [8, 12]:

- globalizacja; przedsiębiorstwa nie są zależne od czasu i miejsca wykonywania działalności,
- wiedza; stanowi ona istotną część produktów;
- molekularyzacja; odchodzi się od systemów zhierarchizowanych, coraz częściej wartości wytwarzane są przez indywidualnych twórców,
- personalizacja produktów; wyroby i usługi dostosowywane są do indywidualnych wymagań klientów, wykorzystywana jest ich wiedza,
- korelacja obszarów gospodarki; zespala się struktury organizacyjne, obszary działalności i funkcje,
- zmierzanie do rzeczywistości wirtualnej; tworzone są wirtualne organizacje, procesy, czynności odpowiadające tym rzeczywistym,
- masowe wykorzystanie techniki cyfrowej; komputery, kasy fiskalne i inne urządzenia elektroniczne,
- integracja; tworzy się nowe formy współpracy wykorzystujące sieć lokalną i internet,
- zaangażowanie klienta w proces produkcyjny; klient ma wgląd w każdy etap produkcji, wykorzystuje się jego wiedzę i pomysły,
- dekolokacja; zmniejsza się zależność od konieczności jednoczesnego, wzajemnie uwarunkowanego stosowania pracy, materiałów i kapitału,
- konwergenacja; łączy się pierwotnie odseparowane sektory gospodarki w celu tworzenia nowych produktów,

- bezpośredniość i natychmiastowość biznesu; dostosowywanie się przedsiębiorstw do zmieniających warunków otoczenia, biznes prowadzony w czasie rzeczywistym,
- dynamiczne decyzje cenowe; podejmowane są one na podstawie analizy czasu i miejsca,
- komunikowanie się klientów; klienci wymieniają się informacjami, posiadanie informacji na własność jest bardzo ograniczone,
- uzależnienie możliwości rozwoju gospodarki od wykorzystania systemów komputerowych i technologii informacyjnej.

Zmiany w zarządzaniu oparte są przede wszystkim o współpracę organizacji z klientami z wykorzystaniem zaawansowanych technologii informatycznych oraz sieci komputerowych. Umożliwia to radzenie sobie z coraz krótszymi cyklami życia produktów, wymogiem personalizacji oferty produktowej, podejmowanie dynamicznych decyzji, innowacyjność i elastyczność. Przedsiębiorstwo uzyskuje w ten sposób przewagę konkurencyjną i możliwości dalszego rozwoju. Organizacje, które nie dostosują się do nowych zmian w gospodarce i zarządzaniu, będą miały problemy z utrzymaniem się na rynku.

Jednym z czynników sprawczych zmian w praktyce zarządzania są systemy informatyczne. Ich wdrażanie nie jest celem samym w sobie, lecz środkiem, narzędziem do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa [7]. Umożliwiają one szybkie pozyskiwanie i wymianę informacji a zatem podejmowanie szybkich i trafnych decyzji. Wzrasta zatem efektywność przedsiębiorstw, rynków a nawet całych gospodarek.

Szerokie zastosowanie znajdują systemy informatyczne w monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa, bez którego obecnie żadna organizacja nie może funkcjonować. Problematyka ta została przedstawiona w niniejszym artykule.

2. Monitorowanie otoczenia

Otoczenie przedsiębiorstwa jest jedną z podstawowych zmiennych rozważanych w teorii zarządzania, która wpływa wielostronnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wymusza podejmowanie działań dostosowawczych [5]. To co dzieje się w otoczeniu przedsiębiorstwa ma większe znaczenie dla jego przetrwania, niż to co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstwa. Według [5] otoczenie przedsiębiorstwa, to zewnętrzne środowisko, które wywiera lub może wywierać wpływ na przedsiębiorstwo i kształtować warunki jego funkcjonowania poprzez wpływy przedmiotowe: zjawiska, procesy oraz podmioty: instytucje, klienci, partnerzy biznesowi czy konkurenci.

Otoczenie przedsiębiorstwa może zmieniać się na wiele sposobów. Zmiany zawsze dają sygnały, że nadchodzą, ale nie wszyscy potrafią je właściwie odebrać i zinterpretować. Pewne zmiany są oczywiste, przedsiębiorstwo ich oczekuje i jest

do nich przygotowane, na przykład zmiany w przepisach prawnych. Jednak większość istotnych zmian w otoczeniu następuje bardzo szybko i są ogromnym zaskoczeniem dla przedsiębiorstw, które bagatelizują kwestię obserwacji otoczenia.

W literaturze wyodrębnia się klasyczne koncepcje pozyskiwania informacji o otoczeniu (analiza konkurencji, wywiad konkurencyjny, wywiad społeczny) oraz koncepcje wspomagane przez systemy informatyczne (systemy wczesnego ostrzegania, systemy informacji strategicznej, systemy czuwania oraz systemy monitorowania otoczenia).

Koncepcją, która ma najszerszy zakres jest monitorowanie otoczenia, które polega na analizie informacji dotyczących każdego z sektorów otoczenia zewnętrznego i ułatwia kadrze zarządzającej planowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości.

Wyróżnia się następujące metody pozyskiwania informacji [1]:

1. Przegląd nieukierunkowany. Informacje są pozyskiwane bez wcześniejszej analizy potrzeb informacyjnych kierownictwa. Celem jest szeroki przegląd informacji umożliwiający wczesne wykrycie sygnałów zmian.
2. Przegląd warunkowy. Uwaga kierowana jest na informacje na wybrany temat lub na określone rodzaje informacji. Celem jest ocena znaczenia znalezionych informacji umożliwiająca ocenę ogólnego charakteru wpływu na przedsiębiorstwo.
3. Nieformalne wyszukiwanie. W aktywny sposób poszukuje się informacji w celu pogłębienia wiedzy na dany temat i zrozumienia konkretnego zagadnienia. Celem jest zgromadzenie informacji potrzebnych do opracowania pewnego zagadnienia tak, aby można było określić potrzebę podjęcia działania przez przedsiębiorstwo.
4. Formalne wyszukiwanie. Podejmuje się świadome i zaplanowane starania w kierunku uzyskania konkretnych informacji o konkretnym zdarzeniu. Celem jest systematyczne pozyskiwanie informacji dotyczących pełnego zagadnienia, które to informacje będą stanowiły podstawę podjętej decyzji lub działań.

Monitorowanie otoczenia odbywa się w kilku etapach [5]:

1. Pozyskiwanie danych o otoczeniu. Na tym etapie największa rola przypada obserwatorom otoczenia i od ich zaangażowania i świadomości informacyjnej zależy skuteczność monitorowania otoczenia.
2. Gromadzenie danych. Nie może przybierać linearnego charakteru, którego cechą jest ilościowa kumulacja danych. Lawinowy przyrost tych danych w przedsiębiorstwie wymaga stosowania technologii gromadzenia danych takich jak bazy danych czy hurtownie danych.
3. Przetwarzanie danych. Wykorzystywane są tutaj przede wszystkim technologie przetwarzania danych takie jak sprzęt komputerowy i oprogramowanie.

4. Przesyłanie danych. Obecnie odbywa się najczęściej za pomocą sieci komputerowych.
5. Magazynowanie danych. W tym etapie wykorzystuje się bazy danych i bazy wiedzy.
6. Wyszukiwanie danych. Użytkownicy, którzy korzystają ze zmagazynowanych danych muszą mieć narzędzia, które umożliwiają wyszukanie konkretnych danych. Do tych narzędzi należą m.in. język SQL, wyszukiwarki internetowe.
7. Prezentowanie danych. Coraz częściej wykorzystuje się multimedialne technologie prezentacji danych, które umożliwiają prezentację danych w postaci tekstu, grafiki, dźwięku, filmów, stron WWW.

W każdym z tych etapów mogą być wykorzystane systemy informatyczne, co zostało przedstawione w dalszej części artykułu.

3. Wykorzystanie systemów informatycznych w monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwach wykorzystywane są różnego rodzaju systemy informatyczne [6]. Są to m. in. systemy *ewidencyjno-sprawozdawcze* (na przykład systemy dziedziczne do obsługi magazynu, kadr, finansów), *systemy informujące* (na przykład OLAP, systemy informowania kierownictwa), *systemy wspomagania decyzji*, *systemy inteligentne* (na przykład sieci neuronowe, systemy ekspertowe, programy agentowe), *systemy automatyzacji biura* (na przykład edytory tekstów, arkusze kalkulacyjne, graficzne, pocztę elektroniczną).

Zatem systemy informatyczne wykorzystywane są praktycznie w każdym aspekcie działalności przedsiębiorstwa. Jednakże wdrożenie systemu informatycznego ma sens jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo osiągnie w jego wyniku pewne korzyści. Według [2] najważniejsze korzyści z wykorzystania systemów informatycznych w przedsiębiorstwie to:

- łączenie i pozyskiwanie pracowników,
- umożliwienie kodyfikacji baz wiedzy,
- zwiększenie zasięgu działalności,
- zwiększenie efektywności,
- ułatwienie wdrażania innowacji.

Wszystkie te korzyści mogą być osiągnięte między innymi poprzez wykorzystanie systemów informatycznych w monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa. Spełniają bowiem one następujące role w monitorowaniu otoczenia:

1. Automatyzacyjna – mogą ułatwić i usprawnić obserwatorom monitorowanie otoczenia.
2. Analityczna - aplikacje analityczne dostarczają informacji wykorzystywanych w procesie podejmowania decyzji.

3. Informacyjna – możliwość wychwytywania ogromnych ilości szczegółowych informacji o otoczeniu w celu ich przetworzenia, prezentacji i udostępnienia.
4. Sekwencyjna – możliwa jest zmiana kolejności zadań w procesie monitorowania otoczenia umożliwiając ich równoległą realizację.
5. Integracyjna – następuje integracja zadań i procesów w zakresie monitorowania przedsiębiorstwa.
6. Transakcyjna – możliwość przekształcania nieorganizowanych procesów w rutynowe działania.
7. Śledzenia – możliwość szczegółowego monitorowania statusu procesu, danych wejściowych i wyjściowych.
8. Tworzenia wiedzy – technologie gromadzenia i przetwarzania danych, informacji i wiedzy wspomagają procesy tworzenia wiedzy o otoczeniu,
9. Dzielenia się wiedzą – możliwe jest rozpowszechnianie wiedzy o otoczeniu.

W monitorowaniu otoczenia organizacji najczęściej wykorzystywane są systemy informatyczne wykorzystujące różne dziedziny sztucznej inteligencji, takie jak sieci neuronowe, systemy ekspertowe czy też programy agentowe. Sieci neuronowe pozwalają na szybką percepcję otoczenia i wykrywanie zmian i zależności w tym otoczeniu. Systemy ekspertowe są zbudowane z dwóch odseparowanych elementów: bazy wiedzy oraz mechanizmu wnioskowania. Pozwala to, na zastosowanie różnych mechanizmów wnioskowania dla konkretnej bazy wiedzy lub tego samego mechanizmu wnioskowania do różnych baz wiedzy bez konieczności przeprowadzania zmian w oprogramowaniu. Baza wiedzy systemu ekspertowego składa się z reguł i faktów. Użytkownik zadaje systemowi rozwiązanie pewnego problemu, po czym następuje proces wnioskowania, czyli generowania nowych faktów na podstawie reguł i faktów już istniejących. Po zakończeniu procesu wnioskowania system przedstawia użytkownikowi proponowane rozwiązanie.

Jednak najlepszym rozwiązaniem jest zastosowanie w monitorowaniu otoczenia programów agenckich, które umożliwiają szybki dostęp do informacji oraz szybkie wyszukanie interesującej nas informacji, jej analizę i wyciągnięcie wniosków.

Program agencki (agent programowy lub po prostu agent) działa w określonym środowisku (np. otoczenie firmy), potrafi znaleźć potrzebne mu informacje, wnioskować a także samodzielnie podejmować określone działania zmierzające do osiągnięcia danego celu [3, 4, 7]. Program agencki może monitorować zjawiska zachodzące w otoczeniu firmy, obliczać na bieżąco różne wskaźniki ekonomiczne i wyciągać wnioski w celu wspomagania przedsiębiorczości firmy. Program taki dla przykładu może monitorować rynki zbytu, wielkość sprzedaży, koszty (zakupu towarów, wynagrodzeń, itp.) i na ich podstawie określać kondycję finansową firmy i proponować działania zmierzające do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jest on zbliżony do klasy zintegrowanego systemu ERP II. Systemy tej klasy służą integrowaniu planowania i realizacji produkcji z innymi działaniami operacyjnymi przedsiębiorstwa, ich kontrolę w czasie rzeczywistym, posiadają narzędzia analityczne

umożliwiający optymalizację procesów biznesowych, połączone są z siecią Internet. Program agencji różni się od systemu ERP II przede wszystkim umiejętnością samodzielnego podejmowania decyzji co do swoich działań i działań całego przedsiębiorstwa. Jest on podobny także do systemów Business Intelligence jednak nie wymaga dużej mocy obliczeniowej komputerów ponieważ wykorzystuje metody sztucznej inteligencji, które nie muszą operować na dużych bazach danych. W pracy [8] została przedstawiona charakterystyka agenta informacyjnego w e-biznesie. Agent ten ma za zadanie pozyskiwać informacje ze stron internetowych i udostępniać je menedżerom i pracownikom firmy. Jednakże program agencji może obejmować swoim zasięgiem nie tylko e-biznes lecz cały zakres działalności przedsiębiorstwa.

W procesie monitorowania otoczenia częstym problemem jest niedostateczna lub zbyt duża ilość informacji, co może powodować pogorszenie efektywności przedsiębiorstwa. Na przykład przy braku informacji o obniżeniu cen przez konkurencję, jeżeli przedsiębiorstwo nie podejmie odpowiednich działań, to może doprowadzić do spadku sprzedaży. Także w przypadku zbyt dużej liczby listów w skrzynce e-mail może nam nie wystarczyć czasu na przeczytanie wszystkich przez co ważne informacje zawarte w nie przeczytanych listach mogą zostać pominięte. Ważnym aspektem jest także aktualność posiadanych informacji. Jeżeli na przykład informację o zmianie upodobań klientów firma otrzyma zbyt późno to nie zdąży odpowiednio wcześniej zareagować i na pewno spadnie poziom sprzedaży. Należy więc podkreślić, że organizacja funkcjonuje prawidłowo tylko wtedy, gdy posiada informacje o określonej wartości [11].

Program agencji jest rozwiązaniem wymienionych problemów, ponieważ daje małej i średniej firmie możliwości posiadania odpowiedniego zakresu informacji o otoczeniu, posiadania najbardziej aktualnych informacji o otoczeniu, prowadzenia analiz i obliczania wskaźników ekonomicznych, wyciągania wniosków na podstawie posiadanych informacji, informowania i podpowiadania rozwiązań menedżerom, pracownikom [9, 10].

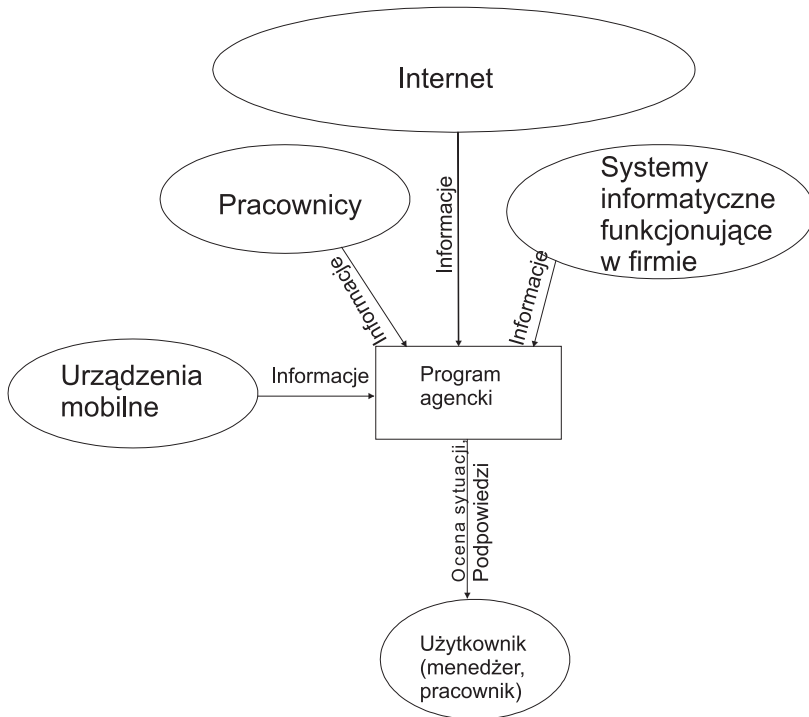
Rola człowieka ogranicza się tu do kontroli poprawności funkcjonowania programu. Zarządzający organizacjami muszą zajmować się sprawami o różnym stopniu złożoności. Agent programowy może w znacznym stopniu odciążyć osobę zarządzającą przedsiębiorstwem a także pracowników, którym przecież także dużo czasu zajmuje analiza informacji i wyciąganie wniosków. Kierownictwo firmy może szybciej podejmować decyzje co ma istotny wpływ na konkurencyjność. Program agencji może zatem wykonywać następujące funkcje:

1. Monitorowanie zjawisk zachodzących w otoczeniu firmy (otoczenie to jest jednocześnie środowiskiem, w którym działa agent). Funkcja ta polega na odczytanie na bieżąco informacji z sieci Internet, z urządzeń mobilnych, z systemów informatycznych stosowanych w przedsiębiorstwie (np. CRM, ERP) a także informacji dostarczanych przez pracowników firmy. W procesie monitorowania agent może wykorzystać także sieci neuronowe (sieć neuronowa może być

- zaimplementowana jako moduł programu agencckiego), które są jedną z dziedzin sztucznej inteligencji.
- Przetwarzanie i wnioskowanie. Na podstawie odczytanych informacji agent przeprowadza proces wnioskowania a następnie podejmuje decyzje dotyczące dalszych działań. Na przykład jeżeli agent wywnioskuje, że nastąpił spadek popytu pokazuje komunikat na ekranie monitora lub wysyła wiadomość SMS do właściciela firmy. W procesie przetwarzania i wnioskowania mogą być wykorzystane algorytmy genetyczne, które potrafią znaleźć rozwiązanie optymalne bez potrzeby analizy wszystkich możliwości, a także systemy ekspertowe potrafiące wyciągać wnioski na podstawie faktów i reguł.
 - Działanie. Program agenccki na podstawie wniosków dokonuje obliczeń różnych wskaźników ekonomicznych, na przykład tempa wzrostu sprzedaży, rentowności. Agent podpowiada także jakie dalsze działania może podjąć firma. Informacje te mogą zostać wyświetlone na ekranie monitora, przesłane e-mailem lub SMS.

Schemat ideowy programu agencckiego przedstawiony jest na rysunku 1.

Rys. 1. Schemat ideowy programu agencckiego.



Warunkiem korzystania z programu agencckiego jest posiadanie przez firmę sprzętu komputerowego, dostępu do internetu oraz sieci lokalnej. Program agenccki będzie korzystał także z bazy danych. Posiadanie systemów wsparcia określonego obszaru zarządzania (np. CRM) czy też zintegrowanych systemów zarządzania (np. ERP) nie jest konieczne, jednak może ułatwić pracę programu agencckiego (nie będzie on musiał już samodzielnie obliczać wielu wskaźników i dokonywać niektórych analiz, itp.). Oczywiście agent może korzystać też z innych technologii informatycznych w zależności od potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa. Program agenccki może pozyskiwać informacje z następujących źródeł:

1. Sieć internet – na przykład informacje ze stron internetowych konkurencji, ze stron informacyjnych różnego rodzaju instytucji czy urzędów, elementów e-commerce.
2. Urządzenia mobilne – na przykład zamówienia z laptopa czy palmtopa sprzedawcy, informacje o podpisanym przez szefa kontrakcie przekazane za pomocą SMS.
3. Pracownicy – na przykład informacje o sposobie rozwiązania danego problemu, informacje na temat klienta.
4. Systemy informatyczne funkcjonujące w firmie - na przykład informacje o wystawionych fakturach z systemu sprzedaży, informacje o kosztach i przychodach z systemu księgowego, informacje o klientach z systemu CRM.

Po dokonaniu analiz, wyciągnięciu wniosków, opracowaniu propozycji dalszych działań program agenccki przedstawia wyniki właścicielowi firmy lub pracownikowi odpowiedzialnemu za dany obszar działalności firmy.

Przedstawiony program agenccki jest dostępny praktycznie dla każdego przedsiębiorstwa. Program taki można zamówić w firmie zajmującej się pisaniem tego typu aplikacji, jeżeli posiadamy natomiast zespół informatyków to program może zostać napisany w naszej firmie. Aby wdrożyć program agenccki należy najpierw określić obszar działania programu (na przykład zakres podmiotów lub produktów konkurencyjnych monitorowanych przez program, systemy istniejące w firmie, z których agent ma korzystać, typy urządzeń mobilnych), następnie należy wykonać projekt i algorytm programu, określić sprzęt na którym agent będzie zaimplementowany. Koszt programu agencckiego w dużym stopniu zależy od ilości i zakresu informacji, które musiałby przetwarzać, zatem w małej firmie koszt będzie mniejszy, w średniej i dużej firmie większy.

Reasumując można powiedzieć, że w monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystywane są najczęściej systemy informatyczne. Obecnie jednym z najlepszych rozwiązań jest wykorzystanie programu agentowego, ponieważ oprócz samego monitorowania potrafi on również wyciągać wnioski i podejmować określone działania. Jeżeli chodzi o programy agencckie, to posiada je bardzo mało polskich firm, (nie są ujmowane w żadnych statystykach). Zatem wdrożenie takiego programu może przyczynić się do lepszego monitorowania otoczenia

przedsiębiorstwa co w konsekwencji może prowadzić do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami oraz obniżenia kosztów wytwarzania lub obsługi, ze względu na przedstawione powyżej jego możliwości.

4. Podsumowanie

Obecnie zmiany w teorii i praktyce zarządzania muszą nadać za wyzwaniami stawianymi przez gospodarke. Jednym z czynników sprawczych zmian w praktyce zarządzania są systemy informatyczne, które pozwalają na szybkie pozyskanie aktualnych informacji między innymi o bieżącej sytuacji na rynku i o konkurencji oraz na przeprowadzanie dogłębnych analiz tych informacji, wyciągania wniosków i podejmowania określonych działań. Te właściwości pozwalają organizacji na uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez sprawne zarządzanie posiadaną wiedzą, na obniżenie kosztów produkcji poprzez podejmowanie szybkich i trafnych decyzji oraz na zaoszczędzenie czasu potrzebnego na wykonanie wszystkich czynności przez człowieka.

Systemy informatyczne często wykorzystywane są w monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że monitorowanie otoczenia jest od zawsze związane z działalnością organizacji. Dawniej było ono dokonywane ręcznie przez człowieka. Jednak obecnie, ze względu na charakter nowoczesnej gospodarki, bez wykorzystania systemów informatycznych monitorowanie otoczenia jest niemożliwe.

Jako przykład wykorzystania systemów informatycznych w monitorowaniu przedsiębiorstwa przedstawiono w niniejszym artykule program agencki. Potrafi on samodzielnie działać i wyciągać wnioski a więc w znacznym stopniu odciąża menedżerów i pracowników firmy, którzy mogą w ten sposób szybciej podejmować działania co w znacznym stopniu wspomaga przedsiębiorczość. Program ten można w przyszłości rozbudować do systemu wieloagentowego, który składałby się z kilku wyspecjalizowanych agentów i zarazem wzrósłby zakres jego możliwości.

Streszczenie

Systemy informatyczne czynnikiem sprawczym zmian w praktyce zarządzania na przykładzie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa

W artykule przedstawiono rolę systemów informatycznych jako czynnika sprawczego zmian w praktyce zarządzania. W pierwszej części scharakteryzowano podstawowe kierunki zmian w zarządzaniu oraz cechy nowoczesnej gospodarki. W dalszej części przedstawiono monitorowanie otoczenia jako element zarządzania, w którym mogą być wykorzystywane systemy informatyczne. W ostatniej części artykułu scharakteryzowano systemy informatyczne, które są wykorzystywane w zarządzaniu. Szczególny nacisk położono na program agencji, który pozwala na monitorowanie otoczenia w pełnym zakresie.

Summary

Information systems as a deciding factor of change in practice of management on example of enterprise environment monitoring

The role of information systems as a deciding factor of change in practice of management is presented in article. In the first part a major direction of evolution of management are characterized and a features of modern economy is presented. In the next part enterprise environment monitoring as element of management in which information systems can be used is presented. In the last part of article information systems, which are used in management. Put the stress on agent program, which to allow on environment monitoring in full scale.

Bibliografia

- [1] CHOO CH. W., *The art of scanning the environment*, Bulletin of the American Society for Information Science, February/March 1999r.
- [2] DEWETT T., JONES G.R., *The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment*, Journal of Management, Vol 27, s. 313-346., 2001r.
- [3] FERBER J., *Multi-Agent Systems*, Addison Wesley, New York 1999r.
- [4] HERNES M., NGUYEN N.T., *Deriving Consensus for Hierarchical Incomplete Ordered Partitions and Coverings*. Journal of Universal Computer Science 13(2), 317-328, 2007r.

- [5] JELONEK D., *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009r.
- [6] KISIELNICKI J., *MIS systemy informatyczne zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008r.
- [7] KORCZAK J., LIPÍŃSKI P., *Systemy agentowe we wspomaganiu decyzji na rynku papierów wartościowych.*, w: S. Stanek , H. Sroka , M. Paprzycki, M. Ganzha (Ed.), *Rozwój nformatycznych systemów weloagentowych w środowach społeczno-gospodarczych*, Placet Press, Warszawa 2008r.
- [8] PASTUSZAK Z., *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007r.
- [9] SHEHORY O., KRAUS S., YADGAR O., *Emergent cooperative goal-satisfaction in large scale automated-agent systems*, 1997r.
- [10] SOBIESKA-KARPIŃSKA J., HERNES M., *Technologie informacyjno-komunikacyjne we wspomaganiu przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw*, Konferencja „Przedsiębiorczość”, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2006r.
- [11] SOBIESKA-KARPIŃSKA J., HERNES M. *Value of information i distributed decision support system*, W: PAŃKOWSKA M. (Red), *Infonomics for Distributed Business and Decision-Making Environments: Creating Information System Ecology*. IGI Global, Hershey, New York 2009r.
- [12] SOBIESKA-KARPIŃSKA J., HERNES M., *Zarys nowych tendencji w zarządzaniu organizacjami w systemach informatycznych klasy Manufacturing Execution Systems*, Konferencja „Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami”, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2008r.

Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROBLEMY PSYCHOLOGICZNE I SPOŁECZNE W PROCESIE ZMIANY POKOLENIOWEJ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej i mają znaczący udział w tworzeniu miejsc pracy i PKB we wszystkich krajach na świecie. Ich znaczenie, stadium rozwoju oraz specyfika różnią się w poszczególnych krajach. Występujące dane szacunkowe (bo tylko takie istnieją) mówią, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od kilku do ponad 90% podmiotów gospodarczych różnych krajów. W Polsce podmioty te stanowią 90,46% wszystkich przedsiębiorstw prywatnych i 87,01% ogółu podmiotów zarejestrowanych [Safin K., 2007, s. 49]. Rodzinność podmiotów wiąże się z ich wadami i zaletami. Długoterminowa perspektywa prowadzenia działalności przez kolejne pokolenia zwiększa siłę podmiotów rodzinnych, ale jednocześnie sprawia, że muszą stawić czoło problemom niewystępującym w innych jednostkach.

Polska przedsiębiorczość rodzinna została silnie ograniczona przez okres gospodarki centralnie planowanej, dlatego większość firm rodzinnych to podmioty powstałe po 89 roku. Jednocześnie związane jest to z luką opracowań naukowych podejmujących problematykę tych podmiotów. Dopiero okres przemian politycznych i społeczno-gospodarczych lat 90-tych stworzył nową jakościowo „erę” dla rozwoju przedsiębiorczości. Założone po transformacji rynkowej przedsiębiorstwa rodzinne stają obecnie przed nowym wyzwaniem międzygeneracyjnego przekazania własności i władzy. Wiąże się z nim problemy różnej natury, co sprawia, że celowe wydaje się podejmowanie ich analizy.

Artykuł dotyczy słabo nakreślonych w literaturze problemów psychologiczne i społecznych towarzyszących sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Podstawowym celem poznawczym jest zwrócenie uwagi na te problemy jako warunkujące powodzenie całego procesu powoływania następcy prawnego w takich przedsiębiorstwach. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Zostało opracowane na podstawie wyników badań polskich przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez K. Safina, A. Winnicką-Popczyk i W. Popczyka,

Ł. Sułkowskiego oraz A. Marjańskiego, PriceWaterhouseCoopers i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

1. Definicja przedsiębiorstw rodzinnych

Podjęmowanie problematyki przedsiębiorstw rodzinnych należy rozpocząć od przedstawienia definicji firmy rodzinnej, ponieważ przez wielu ludzi podmioty te kojarzone są dość często z małymi zakładami rzemieślniczymi. Rzadziej są traktowane jako profesjonalnie zarządzane podmioty gospodarcze. Jednocześnie brak jest w literaturze przedmiotu jednoznacznej definicji podmiotów rodzinnych, co powoduje wiele problemów terminologicznych z określeniem grupy tych podmiotów. W. C. Hander jest autorem tezy, że definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest najbardziej oczywistym wyzwaniem, przed którym stoją badacze zajmujący się tą tematyką [Niedbała E., 2002, s. 44].

Istniejące definicje przedsiębiorstwa rodzinnego opisują ten podmiot gospodarczy poprzez trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz sukcesji. Podają minimalne wartości udziałów lub liczby członków rodziny mających rzeczywisty wpływ na firmę. Wszystkie trzy kryteria uwzględnia klasyczna definicja przedsiębiorstwa rodzinnego stworzona przez P.A. Frishkoffa. Traktuje on przedsiębiorstwo rodzinne „jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., 2004, s. 19].

Skląmiam się do przyjęcia tej definicji ze względu na jej wieloaspektowość. Pozostaje jednak jeszcze problem związany z charakterem firm rodzinnych. Ponieważ wiele z przedsiębiorstw spełniających tą definicję tak naprawdę prowadzonych jest przez ludzi, którzy nie przywiązują wagi do rodzinności swojej firmy. Dlatego uważam, że uzasadnione byłoby uzupełnienie definicji stwierdzeniem, iż rodzinność jest elementem wizji lub misji przedsiębiorstwa. Wówczas grupa podmiotów rodzinnych nabrałaby pewnej wyrazistości i łatwiej byłoby oddzielić ją od pozostałych podmiotów.

Przyjęta definicja kładzie również nacisk na chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny, a więc na dążenie do bezproblemowego przeprowadzenia procesu sukcesji. Już samo umieszczenie przekazania władzy i własności w definicji wskazuje na bardzo duże znaczenie tego aspektu działalności firm rodzinnych.

2. Sukcesja jako problem przedsiębiorstw rodzinnych

Sukcesja, a więc międzypokoleniowy transfer własności i zarządzania, jest najwcześniej i najlepiej rozpoznany problemem strategicznym przedsiębiorstw

rodziny [Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, s. 38-39]. Konieczność przekazania firmy kolejnym pokoleniom jest skutkiem cyklu życia ludzkiego w wymiarze jednostkowym (założyciela), jak i grupowym (rodziny). Założyciele zaczynają zazwyczaj swoją aktywność w wieku ok. lat 30 i kontynuują ją do 60-70 roku życia, po czym konieczne, aby umożliwić firmie dalszy rozwój, staje się przekazanie firmy. Wymagane staje się równoległe przygotowanie do tego procesu przedsiębiorstwa i rodziny, a więc przede wszystkim odpowiednie zaplanowanie przebiegu tego procesu. W natłoku bieżących problemów i codziennych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy kwestia sukcesji jest najczęściej pomijana albo bagatelizowana i stale odsuwana na przyszłość. W warunkach polskich dodatkowo problem wzmacnia fakt, iż niewiele przedsiębiorstw ten proces przechodziło, nie ma więc wypracowanych rozwiązań w tym zakresie. Sukcesja będąc najważniejszym elementem długookresowej strategii przedsiębiorstwa jest jednocześnie jednym z największych problemów i zagrożeń firmy rodzinnej.

Przekazanie przedsiębiorstwa należy traktować jako długookresowy proces dostosowywania następcy, właścicieli, przedsiębiorstwa i pracowników. Konieczne jest szczegółowe jego zaplanowanie, uwzględniające wybór sukcesorów i odpowiednie ich przygotowanie, wybór czasu sukcesji oraz sposobu sukcesji. Ponieważ jest to proces dynamiczny i skomplikowany należy odpowiednio go nadzorować. Planowanie i stopniowe przeprowadzanie sukcesji powinno rozpocząć się na wiele lat przed przekazaniem całkowitej władzy sukcesorowi [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., 2004, s. 59]. Brak planowania sukcesji jest jednym z najważniejszych przyczyn upadku, albo przekazania przedsiębiorstwa w obce ręce w momencie odejścia właścicieli [Sułkowski Ł. (red.) 2005, s. 31].

Jak wskazują badania w Polsce nadal większość przedsiębiorstw znajduje się w rękach pierwszego pokolenia (ok. 85%). Według K. Safina 71% firm planuje przekazanie drugiemu pokoleniu, jednak większość nie potrafi wskazać prawnych i organizacyjnych uwarunkowań tego procesu [Safin K., 2007]. Z badania PricewaterhouseCoopers polskich przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzonego w 2008 roku, wynika, że na zachowaniu obecnej struktury własności zależy aż 66% badanych przedsiębiorstw, jednocześnie nadal ponad połowa badanych firm (68%) nie ma planu przekazywania kluczowych stanowisk w firmie [PricewaterhouseCoopers, 2008, s. 36-56]. Zarządzającym brakuje wiedzy o organizacyjnych, prawnych i psychologicznych mechanizmach procesu sukcesji.

Według najnowszego badania polskich firm rodzinnych przeprowadzonego przez PARP w 2009 roku, posiadanie strategii (planów) sukcesji zadeklarowało 32% ankietowanych, ale tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo dysponuje strategią w formie pisanej. Jednocześnie dwie trzecie firm, których właściciele myślą o przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu nie posiadało strategii sukcesji. Wynika to z faktu iż, w mikro-firmach zarządzający nie są pewni, czy firma przetrwa do czasu, kiedy będą kończyli aktywność zawodową. Natomiast w firmach małych

i średnich zarządzający oraz właściciele odsuwają od siebie temat sukcesji, z reguły uzasadniając to „odległym czasem” – nawet, jeżeli mają dzieci na studiach lub po studiach [PARP, 2009, s.153].

Ważne jest więc, aby przedsiębiorcy uzmysłowili sobie, że sukcesja dotyczy lub dotyczyć będzie każdego przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości, czy stadium rozwoju, a odpowiednio wczesne zaplanowanie tego procesu zwiększa szansę na powodzenie.

3. Problemy psychologiczne i społeczne procesu sukcesji

Wśród problemów sukcesji szczególnie skomplikowane są problemy psychologiczne i społeczne, a właściwe ich rozwiązanie determinuje proces sukcesji oraz dalsze trwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że proces ten przebiega w równocześnie w systemie rodziny i przedsiębiorstwa, oraz opiera się na relacjach rodzinnych. Problemy psychologiczne dotyczą przede wszystkim zagadnień związanych z dylematami oraz predyspozycjami założyciela i jego następcy. Będą to więc wszystkie problemy z którymi spotkają się następcę i założyciel podejmując decyzję o sukcesji. W skład szczegółowych problemów wchodzi chęci i predyspozycje do przejęcia przez następcę i oddania przez założyciela firmy. Natomiast problemy społeczne związane są przede wszystkim z relacjami panującymi w rodzinie i firmie, oraz wpływem jaki na te relacje wywiera proces sukcesji. W zakres problemów wchodzi w szczególności sposób wyboru sukcesora i jego wpływ na relacje rodzinne, oraz stosunki pomiędzy sukcesorem i właścicielem.

Szczegółowe problemy psychologiczno-społeczne podzielić możemy na 3 grupy: związane z następcą, związane z założycielem (dotychczasowym właścicielem) oraz relacje na linii następcę-założyciel.

3.1 Problemy związane z następcą

Problemy tej grupy wiążą się przede wszystkim z wyborem następcy (następców). Decyzja ta zazwyczaj zdeterminowana jest więzami krwi. Pozostaje więc tylko zdecydowanie kto z członków rodziny przejmuje przedsiębiorstwo (zazwyczaj syn, jeśli go nie ma córka i w dalszej kolejności dalsi krewni). W tym przypadku najważniejszą kwestią jest nie wybór odpowiedniego następcy, ale szybkie zidentyfikowanie problematycznych kwestii i pomoc sukcesorowi w poradzeniu sobie z nimi [Poutziours P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B., 2006, s.372].

Chęć następcy do przejęcia i dalszej pracy w rodzinnym biznesie jest jednym z głównych czynników warunkujących poprawne przeprowadzenie procesu sukcesji. Jak wskazują badania A. Winnickiej-Popczyk, następcy są bardzo zadowoleni z prowadzonej przez ich rodziców działalności gospodarczej, widzą przynoszone przez nią korzyści oraz chętnie pomagają rodzicom. Jednocześnie jednak

wysoki stopień zadowolenia następców nie idzie w parze z chęcią przejęcia rodzinnego biznesu, bo tylko 36% respondentów jest zainteresowanych przejęciem firmy, a aż 60% zdecydowanie nie [Sułkowski Ł. (red.) 2005, s. 237-239]. Związane to jest z wieloma czynnikami.

Po pierwsze prowadzenie własnego biznesu nie jest łatwym „kawałkiem chleba”, wiąże się z wyrzeczeniami, ciężką pracą, podejmowaniem trudnych decyzji- o własnym losie i o losach współpracowników. Bardzo często przyszli następcy dokładnie pamiętają poświęcanie pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie czasu wolnego i czasu przeznaczonego na rodzinę. Nierzadko wspomnienie ciężko pracujących rodziców, tworzących własną firmę, nie zachęca do podążania ich śladem.

Jednocześnie młode pokolenie często nie posiada odpowiedniego przygotowania do kierowania firmą, brakuje mu wieloletniego doświadczenia, a często jego wizja prowadzenia firmy jest odmienna od dotychczasowej. Dlatego konieczne staje się stopniowe i możliwe najwcześniejsze zaznajomienie następcy z warunkami działania przedsiębiorstwa, przekazywanie mu zasad wyznawanych w przedsiębiorstwie, przekazanie wiedzy zawodowej, umiejętne wprowadzenie w biznes. Jak wynika z badań A. Winnickiej-Popczyk dotyczących polskich przedsiębiorstw rodzinnych wprowadzenie sukcesorów do firmy ma charakter przypadkowy i niesystematyczny. Najprawdopodobniej właśnie z niezajomością firmy związana jest niechęć do prowadzenia rodzinnego biznesu. [Sułkowski Ł. (red.) 2005, s. 77-86]. Jednocześnie według badania przeprowadzonego przez PARP co drugi (55%) sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma w przyszłości zostać, a 12% następców pracuje w innym przedsiębiorstwie. Około 29% ankietowanych zadeklarowało natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują, co jest bardzo niepokojące. Biorąc więc pod uwagę wysoki stopień zadowolenia dzieci z prowadzenia przez ich rodziców działalności gospodarczej należałoby podjąć działania nakłaniające właścicieli do wczesnego wprowadzania swoich dzieci w świat biznesu, oraz działań wzmacniających ich nastawienia pro sukcesyjne. Niechęć potencjalnych następców jest więc poważnym problemem natury psychologicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych i może skutkować przekazaniem w obce ręce, lub w skrajnym przypadku nawet upadkiem przedsiębiorstwa. Ważne jest więc budzenie zainteresowań przedsiębiorstwem w potencjalnym następcy, ale bez stosowania przymusu psychologicznego i wywierania presji.

Dzieci założycieli przejmujące rodzinny biznes lub pracujące w firmie rodzinnej są zazwyczaj postrzegani inaczej przez pracowników niż ich rodzice. Porównywanie sukcesorów do założycieli często prowadzi do stwierdzenia, że nie posiadają oni talentu i charyzmy dotychczasowych właścicieli. Jednocześnie bycie dzieckiem utalentowanych rodziców, którzy w swoim życiu zbudowali firmę od podstaw, nie jest łatwe i zawsze wiąże się z presją psychologiczną [Kets de Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E., 2007, s.136]. Związane to jest z poczuciem leżącego na następcach obowiązku utrzymania i rozwijania tego, na co całe życie pracowali

rodzice. Na przyszłych sukcesorach wywierana jest więc niezamierzona presja, aby rozwijali to co zostało stworzone przez założycieli. Biorąc pod uwagę zmienne warunki otoczenia, większą konkurencję i ciągle zmiany wypracowanie podobnego poziomu dorobku jest często niemożliwe. Strach przed zaprzepaszczeniem rodzinnego majątku może być więc na tyle silny, aby zrezygnować z przejęcia firmy. Jednocześnie odziedziczenie wszystkiego może w następcach tworzyć poczucie, że tak naprawdę nic nie osiągnęli sami, a chęć samorealizacji prowadzi do podjęcia niezależnej ścieżki kariery. Porównywanie następców do założycieli często prowadzi pracowników i członków rodziny do niesprawiedliwego osądzania sukcesorów. Po jednym niepowodzeniu są oni często oskarżani o „całe zło” występujące w firmie, nawet to dotyczące kwestii powstałych na długo przed wejściem sukcesora do firmy [Kets de Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E., 2007, s.140]. Dlatego pożądana jest sytuacja, gdy przyszły sukcesor firmy, wdrażając się w firmę możliwie najwcześniej, sprawuje różne stanowiska, począwszy od najniższych i przesuwając się stopniowo na kolejne szczeble hierarchicznej drabiny. Dzięki temu stopniowo buduje zaufanie u pracowników oraz zapracowuje sobie na ich szacunek, aby w momencie pełnego przejęcia firmy, traktowali go jako osobę, która zawdzięcza to ciężkiej pracy i umiejętnościom, a nie powiązaniom rodzinnym.

Pozostaje jeszcze problem potencjalnych następców przez całe życie czerpiących korzyści z pracy rodziców, którzy nie zostali nauczeni ciężkiej pracy i mają poczucie, że pewne rzeczy im się należą. Wynika to często z rekompensowania braku czasu dla dzieci drogimi prezentami. „Zepsute dzieci” mając roszczeniową postawę skłonni są raczej biernie korzystać z majątku rodziców, niż zaangażować się w sprawy firmy. Wynika to z faktu, iż nie mają chęci do podejmowania wysiłku rozwoju zawodowego [Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, s. 49].

3.2 Problemy związane z założycielem (dotychczasowym właścicielem)

Psychologiczne problemy procesu sukcesji zależą również od postawy i przygotowania dotychczasowego właściciela, a więc osoby która budowała firmę od podstaw i która w większości przypadków miała decydujące zdanie w najważniejszych sprawach dotyczących przedsiębiorstwa. Kwestie te związane są przede wszystkim z chęcią oddania władzy, co wiąże się z odejściem na emeryturę, oraz zaufaniem do przyszłego następcy.

Zaufanie założyciela do zdolności i podejmowanych przez sukcesora decyzji jest ważnym czynnikiem warunkującym powodzenie procesu sukcesji. Zachowanie rodzica który traktuje swoje dziecko jak nowicjusza, lub rywala znacznie ogranicza możliwości działania następcy. Nie daje więc dużego prawdopodobieństwa, że sukcesor zdoła przejąć przedsiębiorstwo. [Sułkowski Ł., Marjański A. 2009, s. 42-43]. Zaufanie sukcesora jest tym mniejsze im później rozpoczynany jest proces sukcesji, a tym samym wprowadzenie sukcesora do przedsiębiorstwa. Odpowiednio

wczesne wprowadzenie do firmy, lub powierzenie przyszłemu następcy pewnej sfery działalności przedsiębiorstwa umożliwiła założycielowi „sprawdzenie” sukcesora w roli właściciela, a tym samym zwiększa zaufanie do niego.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co związane jest z jednej strony z obawą przed utratą kontroli, niskim zaufaniem, lub powiązaniem oddania władzy z przejściem na emeryturę. Może też korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniaania umiejętności następców) – *nikt nie robi tego lepiej niż ja*. [PARP, 2009, s. 157]. Jednocześnie jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie jest przekonany co do własnego bezpieczeństwa ekonomicznego, a jego codzienne doświadczenie biznesowe to „walka z dnia na dzień o przetrwanie na rynku”, to praca na jego rzecz niewiele różni się od pracy na zwykłym etacie, i jego skłonność do przekazania firmy jest wówczas niewielka. Strach przed oddaniem firmy bardzo często związany jest z zamknięciem pewnego etapu w życiu założycieli, odejściem od czegoś, czemu poświęcili całe dotychczasowe życie, i co było ich całym życiem.

Według badania PARP większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu. Jednakże tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. Jak wynika z badań wola sukcesji jest zdecydowanie silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma jest na rynku, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22% badanych, natomiast w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) aż 49% [PARP, 2009, ss. 155-156]

3.3 Problemy w relacjach pomiędzy następcą i założycielem

Ważnym czynnikiem warunkującym powodzenie procesu sukcesji są stosunki między dotychczasowym zarządzającym, a następcą. Dużo skuteczniejsi są następcy mający dobre kontakty z rodzicami. Ważne jest także, aby właściciele dali swoim dzieciom pewien bilet zaufania i unikali nadmiernej ingerencji czy krytykowania. Brak porozumienia może bowiem prowadzić do konfliktu pokoleniowego, prób zdominowania sukcesorów i innych nieporozumień. Konflikty te dotyczyć mogą chęci do przeprowadzenia sukcesji, lub sposobów kierowania, wizji i misji przedsiębiorstwa.

Przejęcie przedsiębiorstwa rodzinnego powoduje wiele zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i rodziny. Zmienia się ośrodek władzy i własności, a co za tym idzie zmieniają się priorytety firmy i rodziny [Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, s. 50]. Często rodzi to bardzo wiele konfliktów rodzinnych, ponieważ nowy właściciel może mieć inną wizję rozwoju przedsiębiorstwa, inny stosunek do obcych źródeł finansowania.

Stopień nasilenia i rodzaj relacji pomiędzy następcą i dotychczasowym właścicielem zależy w dużej mierze od sposobu „zmiany warty”. W praktyce możliwe jest wiele sposobów „zmiany warty”. Najbardziej problematyczny sposób polega na asystowaniu właścicielowi. Polega to na stosunkowo wczesnym włączeniu następcy do biznesu, ale na zasadzie asystenta założyciela. Umożliwia poznanie firmy „od środka”, jednak następca wprowadzany jest zbyt późno i pozostaje w cieniu szefa. Stosowanym rozwiązaniem jest także dzielenie się władzą. Senior i następca wspólnie przez jakiś okres prowadzą firmę. Daje to następcy możliwość korzystania z pomocy doświadczonego ojca, jednak jest on cały czas kontrolowany, co może ograniczać jego autonomię. Najbardziej ryzykownym sposobem jest natychmiastowe przekazanie biznesu- senior odchodzi, junior przychodzi. Odbywa się to w sytuacjach nadzwyczajnych, choroby lub śmierci seniora. Następca musi wówczas sam szukać rozwiązań [Sułkowski Ł. (red), 2005, ss. 142-144].

Relacje pomiędzy następcą i dotychczasowym zarządzającym mogą mieć charakter konserwatywny (kontynuacja wizji seniora), buntowniczy (odrzućenie), lub mieszany łączący oba elementy. W relacjach tych uczestniczy cała rodzina, i są one przesycone emocjami, kryzysami i napięciami. Odpowiednie zaplanowanie przekazania władzy umożliwi uniknięcie bardzo wielu konfliktów i pozwala rozluźnić napięcia między założycielem i następcą [Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, ss. 36-38].

Międzygeneracyjne przekazanie własności i władzy jest ściśle związane z „dużą przepaścią” pokoleniową, przede wszystkim w zakresie wieku i doświadczenia sukcesora i założyciela. Przepaść ta, a w szczególności wynikająca z tego niedojrzałość sukcesora oraz emocjonalnie napięte podejście rodziców powodują dysfunkcyjne reakcje podporządkowywania się lub buntu [Poutziours P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B., 2006, s.373].

W wielu przedsiębiorstwach pojawia się konflikt pokoleniowy wynikający z braku gotowości do przejęcia przez następcę lub oddania przez sukcesora firmy, lub ich sprzecznymi oczekiwaniami. Konflikty te dotyczyć mogą chęci do przeprowadzenia sukcesji, lub sposobów kierowania, wizji przedsiębiorstwa. Mogą one prowadzić do utraty kontroli przez rodzinę lub nawet upadku przedsiębiorstwa.

Proces sukcesji w znacznym stopniu determinują więc relacje zarządzający-następca, przede wszystkim gotowość i przygotowanie obu do tego procesu. Dlatego tak ważne staje się wypracowanie konsensusu pomiędzy sukcesorem i założycielem poprzez wspólną pracę, rozmowy i wypracowywanie wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa. Zwiększa to zaufanie do sukcesora, ponieważ rodzic poznaje wizję „nowego” przedsiębiorstwa, a więc wie do czego firma będzie dążyć. Zwiększenie zaufania powoduje wzrost chęci oddania przedsiębiorstwa, a przyszłemu właścicielowi umożliwia korzystanie z doświadczenia ojca w wypracowywaniu własnej wizji.

Zakończenie

Problematyka sukcesji jest najbardziej swoistym problemem biznesów rodzinnych, przez niektórych badaczy uznawana nawet za warunek konieczny do określenia danej firmy rodzinną. Jest obecnie poważnym problemem i dylematem polskich przedsiębiorstw rodzinnych, co uwarunkowane jest rozwojem prywatnej przedsiębiorczości po 89 roku.

Problematyka sukcesji jest najbardziej szczególnym dla firm rodzinnych problemem zarządzania strategicznego. Zarówno dla rodziny i przedsiębiorstwa jest to proces warunkujący ich dalsze funkcjonowanie i rozwój. Dlatego tak ważne jest odpowiednie przygotowanie tego procesu. Jednocześnie najczęściej sukcesja jest nieplanowana i dokonywana jako jednorazowe rozwiązanie, a nie proces wzajemnie następujących zdarzeń w życiu przedsiębiorstwa i rodziny. Jest to problem bardzo złożony obejmujący nie tylko zagadnienia z zakresu prawa czy zarządzania, ale przede wszystkim socjologii i psychologii. Kwestie psychologiczne dotyczą sukcesora, założyciela i relacji pomiędzy nimi. Następcy nieprzygotowani do swej roli, nie zamierzają podejmować pracy w firmie rodzinnej, lub firma nie znajduje odpowiedniego następcy w kręgu rodziny. Możliwa jest także sytuacja gdy dotychczasowy zarządzający nie jest przygotowany do oddania władzy w związku z przekonaniem o swojej nieomyślności, lub obawy przed pójściem na emeryturę.

W odniesieniu do problemów psychologicznych i socjologicznych czynnikami zwiększającymi szanse sukcesu procesu sukcesji są: odpowiednie przygotowanie i chęci następcy, jego umiejętności, harmonijne relacje między seniorem a następcą oraz zaufanie do następcy. Bardzo ważnym czynnikiem jest chęć następcy do przejścia i dalszej pracy w rodzinnym biznesie.

Konieczne więc staje się podejmowanie problemu sukcesji w zakresie badań nad przedsiębiorczością rodzinną oraz propagowanie rozwiązań wypracowanych w krajach o długiej tradycji firm rodzinnych.

Streszczenie

Artykuł podejmuje kwestię najważniejszego problemu współczesnych polskich przedsiębiorstw- sukcesji, a więc międzygeneracyjnego przekazania własności i władzy. Jest to proces bardzo skomplikowany i długotrwały, jednocześnie nie zawsze odpowiednio planowany i przeprowadzany przez przedsiębiorstwa racjonalnie. Znaczenie sukcesji w Polsce rośnie, w związku ze zbliżającą się zmianą pokoleniową w przedsiębiorstwach założonych po transformacji rynkowej. Sukcesja stwarza firmom rodzinnym bardzo wiele wyzwań o charakterze prawno-ekonomicznym, organizacyjnym, psychologicznym i socjologicznym. Szczególne znaczenie mają problemy o charakterze psychologicznym i społecznym, ponieważ przekazanie własności i władzy powinno odbywać się równolegle w systemie rodziny i przedsiębiorstwa. Problemy te związane są z osobą następcy- brakiem jego przygotowania,

niechęcią lub obawą, niechęcią i przekonaniem o własnej nieomyślności dotychczasowego właściciela, oraz relacji pomiędzy nimi. Nerozwązanie powyższych kwestii wpływa bardzo negatywnie na proces sukcesji, oraz działalność przedsiębiorstwa.

Summary

Succession is the ultimate test for a family business and refers to more and more Polish family businesses, because most of them were set up after '89 and will have to transfer leadership to the next generation in the immediate future. Because it takes time and is a very complicated process, it is often not as rational and planned as it should be. Therefore the process of succession is related to economical, organizational as well as social and psychological challenges. The most complicated are social and psychological problems. This is because they refer to family relations and conflicts. Personal and emotional factors determine who the next leader will be, and what the entire process will look like. The core of problematic successions lies in persons of successor, leader and relations between them. There are many reasons why successions fail. They include mostly unclear succession plans, incompetent or unprepared successors, family rivalries and aversion of owners to transfer leadership.

Bibliografia

1. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Diffin, Warszawa 2004
2. Kets de Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E., *Family business on the couch: a psychological perspective*, 2007
3. Marjański A., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, Rozprawa doktorska*, Wrocław 2006
4. Niedbała E., *Firmy rodzinne obiekt badawczy*, MBA nr 5, 2005
5. Poutziours P. Z., Smyrniotou K. X., Klein S.B., *Handbook of Research on Family Business*, 2006,
6. PricewaterhouseCoopers: *Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08* http://firmyrodzinne.pl/download/raport_FBSpl.pdf
7. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa 2009, http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf
8. Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne- istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
9. Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltex, Warszawa 2009
10. Sułkowski Ł., Marjański A., Haus B., Safin K., Prus J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wyd. TNOiK, Toruń 2005

Aniela Styś

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU – UJĘCIE MARKETINGOWE¹

Od wielu lat system funkcjonowania przedsiębiorstw próbuje się postrzegać w nowym kontekście. Jest to kontekst wiązany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Także w definicjach marketingu wyróżniono procesowe, ekonomiczne, menedżerskie funkcjonalne, a nawet organizacyjne aspekty. Nie jest intencją Autorki tych rozważań pełna prezentacja takich ujęć. Nawet jednak na bazie dokonującej się ewolucji terminologii marketingu możliwe jest odniesienie się do relacji marketingu i CSR (Społecznej odpowiedzialności biznesu). Warto bowiem podkreślić, iż ewolucje terminologiczne marketingu wynikały głównie z ważnych dla CSR aspektów. Chodziło w nich o rozszerzone ujęcie tej kategorii, a zwłaszcza zwiążanie jej z różnymi interesariuszami oraz etyką i społeczeństwem. Takie odniesienia stwarzały możliwość dostrzegania znaczenia społecznotwórczej roli marketingu, właściwego postrzegania kreowanej wartości ale także dotyczyły zagrożeń, a zwłaszcza dychotomii oczekiwań różnych uczestników procesów wymiany.

Dla porządku dalszych rozważań warto przywołać ważne elementy z obowiązującej od października 2007 r. definicji będącej wynikiem wielu prac, których koordynatorem było AMA (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu). W definicji tej określa się marketing jako działalność, ale także zbiór instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów i, co najważniejsze, dla treści niniejszych rozważań także dla społeczeństwa jako całości. W każdym z elementów tego ujęcia można doszukiwać się związków z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dorobek teoretyczny dotyczący tej ostatniej wyraźnie wzbogacił się w ostatnich latach. Lektura tego dorobku wskazuje na różnorodne aspekty takiej odpowiedzialności zależnie od tego, czy prezentuje się jej szeroki czy wąski zakres a nawet zależnie od tego, w obszarze których nauk się są sytuuje. W literaturze przywoływane są też kategorie identyfikujące bliżej znaczenie odpowiedzialności w kontekście zobowiązań społecznych, reakcji społecznej a nawet wrażliwości społecznej [Sulek, Świniarski, 2001,; Nakonieczna 2008,]. Te kategorie bywają czasami przeciwstawiane ujęciem ekonomicznym jako nie wchodzące w zakres

¹ Znaczną część treści prezentowano na konferencji na temat „Prospołeczne instrumenty zarządzania organizacjami”, organizowanej przez UJ w Krakowie.

podstawowej działalności dostarczającej korzyści w rozumieniu rachunku ekonomicznego. Wydaje się jednak, że przeważają opinie o wyraźnym związku CSR z szerokimi działaniami przedsiębiorstw, nie tylko niwelującymi negatywne skutki działań, ale podejmowania takich, które – zgodnie z ujęciem Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju – wiążą się z etycznym zachowaniem przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, w tym także działaniami przyczyniającymi się do rozwoju ekonomicznego i ulepszania życia pracowników, ich rodzin i całego społeczeństwa.

Problemy te występują także w krajach wysoko rozwiniętych. Budzą nawet niepokój wobec faktu, iż brak odpowiedzialności podmiotów – uczestników procesów gospodarczych może doprowadzić do granic możliwości dalszego rozwoju, w tym także granic ekosfery. Była to także jedna z głównych tez raportu „Granice konkurencji”. Sformułowano ją na gruncie obserwacji skutków działań gospodarczych, a głównie likwidacji milionów miejsc pracy, mobilności aktywności, aby wykorzystać tanią siłę roboczą w innych krajach, rabunkowej eksploatacji przyrody, co w konsekwencji zmierza do zniszczenia ludzkiej cywilizacji.

Zarysowała się więc wyraźna dysproporcja działań pomiędzy kryteriami ekonomicznymi i społecznymi, przy czym wyrażane są sceptyczne opinie o dobrowolnej realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z wyjątkiem takich działań, kiedy te zasady stają się środkiem do realizacji zysków. Często jest to wynikiem obaw o zły wizerunek, który może zaprzepaścić zyskowość. Stąd wyraźna – w ostatnim czasie – aktywność wykorzystania jednego z instrumentów promocji – Public Relations. Z istoty oznacza on relacje publiczne – zewnętrzne. Pozostaje jednak sprawą otwartą relacja między systemem komunikacji o zasadach a ich realizacją.

Dopiero ta realizacja pozwala uzyskać przychylne dla przedsiębiorstwa postawy, pozytywny jego wizerunek, społeczną akceptację. Sądzi się wręcz, że PR to w 90% dobre uczynki a w 10% mówienie o nich. Jak te proporcje wyglądają w polskich (choć nie tylko) warunkach? Wyniki badań wielu autorów wskazują, że występuje właściwe rozumienie idei CSR w działaniach PR. Często jednak pozostaje to deklaracją, mimo że tworzone pewne procedury, wręcz wytyczne wskazujące kierunek działań na rzecz CSR. Szczególnie znaczenie miały tu wytyczne OECD. W polskiej literaturze te procedury i wytyczne są bogato prezentowane [Żemigła 2007, Nakonieczna, 2008; Lewicka-Strzałecka 1999,]. W takie ujęcie CSR wpisuje się cytowana wyżej nowa definicja marketingu. Ale takie ujęcia ujawnia także złożoność problemu w kontekście wielości podmiotów zaangażowanych w ten proces a nawet odpowiedzialnych za jego realizację. Jest to szczególnie ważne w warunkach Polski – kraju, którego doświadczenia marketingowe są małe. Jak więc należy postrzegać problemy CSR w tych warunkach? Przypomnijmy, iż idea marketingu w Polsce pojawiła się w warunkach najgorszego stanu naszej gospodarki i zaskoczyła zarówno przedsiębiorców jak

i konsumentów. Powstał problem uczenia się zachowań rynkowych i pokonywania poszczególnych etapów dojrzewania rynkowego.

Dziś można postawić wiele pytań związanych z efektami tego procesu. Są to pytania ciągle aktualne i stawiane stale zwłaszcza przez środowisko akademickie i ośrodki badawcze. Generalnie można je sprowadzić do problematyki dynamiki adaptacji idei marketingu przez polską gospodarkę, poznawania i wykorzystywania jego funkcji, instrumentów realizacyjnych i odpowiedzialności wobec uczestników rynku zarówno po stronie podaży jak i popytu. Te pytania dotyczyły też poprawy zdolności konkurowania z podmiotami obcymi i problemów związanych z utrzymywaniem lub umacnianiem pozycji rynkowej rodzimego kapitału i szans jego przewag konkurencyjnych.

Wiele pytań jest ciągle aktualnych także w odniesieniu do sfery popytu, miejsca konsumenta w marketingu, czynników kreujących jego zachowania rynkowe, kreujących problematykę lojalności, a także problematykę konsumeryzmu w jego szerokim rozumieniu, a zwłaszcza jego wpływu na bezpieczeństwo rynkowe i prawa słabszych uczestników rynku. Badania na wiele z tych pytań dostarczyły znaczących odpowiedzi. Jednak w wielu sprawach nie są jeszcze pełne. Dotyczy to głównie problematyki polityki rynkowej zarówno podmiotów gospodarczych, jak i organów będących źródłem tzw. otoczenia makroekonomicznego oddziałującego ciągle w znacznym, i niestety często niekorzystnym stopniu, na zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych. Oznacza to, że ciągle istnieje rozdziew między celami i możliwościami polityki rynkowej na poziomie podstawowym i polityki na wyższych szczeblach organizacyjnych państwa. Wiele dowodów można znaleźć na to, że brak więzi między różnymi poziomami polityki rynkowej było i jest przyczyną zbędnych upadłości, utraty wcześniejszych rynków czy trudności w poszerzaniu roli naszych podmiotów gospodarczych na arenie międzynarodowej. Znaczącym problemem jest tu kwestia zaniechań lub bierności organów państwowych odnoszących się często do strategicznych problemów gospodarczych i w konsekwencji tworzenia niesprzyjających warunków dla rodzącej się przedsiębiorczości. Trudno więc w tych warunkach realizować wymogi CSR. Spektrum problemów do rozwiązania rozszerzyło się znacznie w związku z procesami integracji. Waga ich ma bardziej naturę zagrożeń i w związku z tym nakazuje zwracać uwagę na działania minimalizujące te zagrożenia. Są wśród nich takie, które dotyczą skali mikroekonomicznej, ale także skali makro; są takie, których rozwiązanie wymaga wiedzy i skłonności do jej spożytkowania, ale także takie, które wymagają po prostu odpowiedzialnej polityki na szczeblu państwa – polityki sprzyjającej minimalizacji zagrożeń.

Szczególny charakter ma społeczna odpowiedzialność biznesu widziana w kontekście aktywności przedsiębiorców w najniższej warstwie piramidy gospodarczej. I nie chodzi tutaj o akcje dobroczynne. Chodzi o system aktywności w najbiedniejszych grupach, krajach i regionach sprzyjający ograniczeniu

ubóstwa, ograniczeniu bezrobocia, a tym samym sprzyjający stabilizacji wielu ludzi i bezpieczeństwu.

Z marketingowego punktu widzenia oznacza to otwarcie się na nowy rynek docelowy, którego potencjał jest ogromny. Może to wymagać nowej strategii marketingowej obejmującej dywersyfikację instrumentów marketingu mix, ale także szczególnej roli kreatywności. Wiąże się także z nowymi relacjami sieciovymi. Taka strategia wejścia na nowe rynki jest bliska tzw. idei strategii błękitnego oceanu.

Marketing jako proces społeczny i menedżerski w największym stopniu pozwala na identyfikację i ocenę zakresu uzyskiwanych korzyści i ich odbiorców. Trzeba przy tym mieć świadomość, że mogą one dotyczyć bezpośrednich wartości, ale także warunków ich uzyskania. Można się także zastanawiać, czy polski odbiorca może być, i w jakim stopniu, beneficjentem korzyści.

Takie podejście wymusza wnikliwość analiz dotyczących wartości w odniesieniu do jej oczekujących, ale także tworzących. Wartość jako kategoria ekonomiczna była interpretowana w różny sposób. Było to związane z rozumieniem i poszukiwaniem źródeł bogactwa, zmiennością warunków jego tworzenia i oczekiwań odbiorców. Szczególną rolę odegrały szkoły związane z usługami identyfikujące luki między wartością dostarczaną a oczekiwaną. Przełomem w identyfikacji tej kategorii stała się praca P. Doyle nt. Marketing wartości, w której Autor akcentuje znaczenie koncepcji marketingu wspierającego działania na rzecz maksymalizacji wartości dla interesariuszy, a głównie dla udziałowców. Wiąże się to ze wzrostem i wykorzystywaniem nowych możliwości rynkowych. Fundamentalny wymiar ma tu postrzeganie wartości w kontekście problemów innowacji.

W samej istocie innowacji tkwi zmienność, w tym więc sensie i wartość musi się zmieniać. Relacje wartości i innowacji dotyczą także zmian w gospodarce jeśli uznamy, że tworzenie wartości na gruncie szeroko rozumianych procesów innowacyjnych dotyczy warunków tego tworzenia. Nie jest to więc tylko tworzenie nowej wartości produktowej, ale także nowej metody jej wytwarzania, nowego rynku, na którym poszukujemy adresatów wartości. Zaskakujące, że w XXI wieku wracamy więc do rozważań na temat możliwości, które wskazywał Schumpeter.

Efektywne tworzenie wartości uwarunkowane jest uznaniem procesowego charakteru (od idei do komercjalizacji), a także menedżerską odpowiedzialnością w sensie reakcji na potrzeby odbiorców i wewnętrznych procesów. Inne znaczenie więc ma rzeczywiste a inne potencjalne rozumienie wartości. To ostatnie wiąże się z temporalnym charakterem procesu i wymaga troski menedżera o przyszłą wartość.

Właściwe rozumienie procesu tworzenia wartości staje się więc funkcją przedsiębiorczości czy też – jak chciał tego P. Drücker – narzędziem kreowania zmiany w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw.

Efektywność procesu tworzenia wartości jest tym większa im bardziej jego uczestnicy wykazują troskę o sferę porozumienia między interesariuszami. Ze swej istoty oczekiwania odbiorców wartości i jej kreatorów są rozbieżne. Dotyczy to relacji menedżerowie-właściciele, właściciele-społeczeństwo, menedżerowie-pracownicy. Każdy postrzega wartość na swój sposób i ma własne oczekiwania i miary.

Tworzy się nowy styl zarządzania pozwalający docenić i wykorzystać niematerialne wartości, które wpływają na funkcjonowanie firm i kryją się w ludziach, pomysłach, know-how, relacjach, systemach i procesach pracy [Low, Kalafut, 2004]. Tak rozumiane wartości to nowe wyzwania w działaniach rynkowych. Mogą one w zasadniczy sposób zmienić postrzeganie barier wejścia a przez to układ konkurencyjny. Tworzą także potęgę marki – szczególnego zasobu niematerialnego w koncepcji pojmowania wartości czy też jej modelu dynamiki najbardziej związanego z określeniem „aktywa marketingowe”. Początek XXI wieku dostarczył także ogromnego bogactwa dorobku dotyczącego poszukiwania wartości zarówno w kontekście oczekiwanych korzyści, kiedy mowa o nowym produkcie, ale także w kontekście identyfikacji sposobów jej uzyskiwania.

Kluczowym hasłem stała się kreatywność jako swoista platforma identyfikacji, tworzenia i dostarczania wartości. W pierwszej dekadzie XXI w. pojawiły się na tym tle nowe zobowiązania menedżerskie. Prowadzi się wręcz dyskusje na temat kodeksu etyki zawodowej tworzonego na bazie przysięgi Hipokratesa. W dyskusjach tych szczególne miejsce zajmuje kreatywność, dla której znaczenie mają filary Ery Postępu, a głównie nauka i edukacja niezależnie od stwierdzenia noblisty w dziedzinie Ekonomii A. Michaela Spence’a, że wyższe wykształcenie to jedynie urządzenie sygnalizacyjne [Khurana, Nohria 2009, s. 87].

Realizacji kreatywności sprzyja doświadczenie, na bazie którego rodzą się tzw. miękkie umiejętności zarządcze, wśród których są talenty przywódcze. Weszliśmy w nową erę nazywaną erą kreatywną. Kreatywność u progu tej ery uznano za główną siłę napędową rozwoju ekonomicznego a desygnatem tego są zdolność kraju do przyciągania, utrzymania i kształcenia ludzi kreatywnych. Dodajmy przy tym, że kreatywność jest podstawowym elementem ludzkiej egzystencji i w tym sensie jest szerokim procesem społecznym, odbywa się w społecznościach, ale jest zasobem, który musi być stale kultywowany i odnawiany wobec faktu, iż gospodarki są płynne wobec mobilności ludzi i zasobów o takiej cesze. W interesującej koncepcji „natury” człowieka używa się określenia modelu człowieka, w którym wymienia się trzy uniwersalne właściwości tej „natury”. Są to pomysłowość (*resourceful*), kalkulowanie (*evaluating*) i maksymalizowanie (*maximizing*). Model ten (REM) wyjaśnia zachowania i wybory człowieka i wskazuje na umiejętności w przekraczaniu ograniczeń, twórczość, zdolność do wyobrażania sobie zmian w otoczeniu i przewidywanie ich konsekwencji oraz tworzenia nowych możliwości. Ma w nim miejsce także troska o wiedzę, niezależność, środowisko naturalne, bogactwo, kulturę i normy społeczne.

Wobec faktu, iż naturalnym dążeniem jest chęć osiągnięcia najwyższego możliwego poziomu wartości, toteż w przypadku pojawiania się ograniczeń – pomysłowość pozwala je zmniejszać. Autorzy tego ujęcia tym właśnie wyjaśniają zmiany społeczne [Jensen., Meckling, 2008].

Społeczna odpowiedzialność biznesu to tworzenie szans w nowej globalnej przestrzeni. W tym tkwi geneza wspomnianej już nowej strategii - błękitnego oceanu - w której kreatywność wiąże się z poszukiwaniem nowych potrzeb, co zapewnia rolę lidera - innowatora. Larry Bossidy osoby kreatywne nazywa skarbem, o który należy dbać [Bossidy, 2009]. Mogą one być twórcami nowego modelu biznesowego, transformacyjnych zmian. Firmy, które potrafią kreować liderów i rozwijać talenty uznają to za kluczowy proces wpisany w samo sedno swojej działalności i tworzą mechanizmy temu sprzyjające. Tym samym mogą też wyrastać ponad przeciętność i budować swoją unikalność [Obłój, 2002], uznając także, że kreatywność to umiejętność przyszłości. Toteż coraz częściej poszukuje się pracowników zdolnych do myślenia kreatywnego. To kreatywne zawody usługowe temu sprzyjają. Prowadzone badania wskazują, że synergia różnorodnej wiedzy często przesądza o sukcesie przedsiębiorstw [Jerzyk, 2006]. Pamiętajmy jednak, w kreatywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem łączą się sprzeczności: wiedza i intuicja, kapitał i wiedza, przypadkowość i planowanie, oszczędność kosztów i akceptacja ryzyka [Nystrom, 1998]. To ostatnie stwierdzenie jest bardzo istotne, bowiem na bazie doświadczeń przedsiębiorstw osiągających sukcesy pojawia się problem wiedzy i jej zastosowania jako często rozbieżny. Nie oznacza to celowości rezygnacji z kreatywności w jej szerokim znaczeniu. Przyjmuje się wręcz w tych przedsiębiorstwach jako zasadę, że możemy mieć do czynienia z prawdziwą porażką tylko wtedy, gdy rezygnujemy z poszukiwań nowych rozwiązań i przestajemy wyciągać wnioski z ostatniej nieudanej próby przełożenia wiedzy na działanie [Jeffrey Pfeffer Robert, J.Suton, 2002]. Wiedza jest zasobem niematerialnym i nie można jej traktować jako rzecz. Lepiej postrzegać ją w kategoriach czasownikowych – „wiedzieć”, wówczas możemy sprostać wyzwaniom filozofii funkcjonowania przedsiębiorstwa opartej na dopuszczaniu ryzyka, motywacji do rozwoju, otwartości na przyszłe potrzeby oraz ogólną kompetencję [Jeffrey Pfeffer Robert, J.Suton, 2002]. Wiąże się to z prokreatywną kulturą organizacyjną przedsiębiorstw. Ta zaś jest determinowana także wielością i złożonością warunków działania i związana z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, wewnętrznymi relacjami i zmiennością w obu tych odniesieniach. Odpowiedzialność menedżerska wiązać się musi z umiejętnością wykorzystania koncepcji intencji strategicznej (zmuszanie firmy do wysiłku niwelowania rozbieżności między zasobami i pojawiającymi się możliwościami), podstawowych kompetencji rozumianych jako zbiorowa wiedza oraz architektury strategicznej pojmowanej jako mapa dróg przyszłości. Wiąże się także z rolą zachowań i działań pozwalających na wykorzystanie umiejętności i kompetencji

pracowników, ale także pozycji kadry zarządzającej jako stosującej partycypacyjny styl zarządzania. Odpowiedzialność menedżerska to kreatywność w szerokim znaczeniu: od łamania schematów, przez analizy morfologiczne aż do koncepcji niekonwencjonalnego pojmowania przedsiębiorstwa jako uczestnika rynku, często określanego jako „przedsiębiorstwo bez granic”. Desygнатem takiego charakteru przedsiębiorstwa jest reorientacja w oderwaniu od przeszłości na rzecz procesowej orientacji zakładającej duży stopień elastyczności, a zwłaszcza interaktywne współdziałanie z otoczeniem z opcją przyszłościową.

Przed wszystkim podkreślić trzeba konieczność mentalnej elastyczności jako kluczowej umiejętności dzisiejszych menedżerów, ale także świadomość synergii miar zgodnie z ich perspektywami w Strategicznej Karcie Wyników R. Kaplana. Mentalna elastyczność menedżerów może mieć decydujący wpływ na proces dostosowywania działalności firm do intensywności rozwoju cywilizacyjnego. Główne wyzwanie wiąże się z wyprzedzającym te przemiany zachowaniem, ale także kreatywnością rozumianą jako niekonwencjonalna kombinacja wiedzy i doświadczenia w celu uzyskania wyniku końcowego będącego czymś więcej niż suma tego, co powszechnie znane. Szczególne znaczenie mają tu zdolności, na które składa się wiedza organizacyjna obejmująca wiedzę rynkową, a więc decydującą o jakości i użyteczności informację o rynku oraz wiedza zapewniająca adaptację do oczekiwań uczestników rynku. Najbardziej odpowiednim określeniem dla tych zdolności jest określenie „kapitał innowacyjny”, który determinuje zmiany i procesy.

Rdzeniem problemów marketingowych jest zachowanie się ludzi. Jest ono przy tym trudniejsze do analizowania niż badanie zachowań w naukach przyrodniczych. Warto także zwrócić uwagę na trudności zawarte w zrozumieniu złożoności domeny marketingu i fakt, iż jest on określany jako mający niską wydajność w porównaniu z wytwarzaniem. Niezależnie jednak od tego, jak wydajny jest proces lub działalność, musimy mieć wzgląd na jego skuteczność. Jeśli zatem zachowanie ludzi w systemie marketingu ma być skuteczne w kontekście CSR – musi wykazywać zdolność do osiągnięcia celu. Owa zdolność używana jest w warunkach występowania zmiennych, na które mamy znaczny wpływ i tych, na które mamy wpływ niewielki, ale które wpływają na naszą zdolność do osiągnięcia celu. Toteż wydajność bywa często określana jako introspektywna, a skuteczność akcentuje powiązania między organizacją a jej otoczeniem. Zmienne kontrolowane i niekontrolowane stanowią dane wejściowe lub przyczynowe oddziałując na siebie i powodując transformację, która prowadzi do rezultatów (efektów). Jeśli uwzględnimy fakt, iż każda zmienna na wejściu może przybierać jakąkolwiek z szerokiego zakresu wartości – wiemy na pewno, iż sytuacja charakteryzuje się wielką niepewnością i może zatem prowadzić do jakiegokolwiek spośród wielkiej liczby wyników.

Marketing jest więc typem zachowań ludzkich tworzących proces podejmowania decyzji, który to proces stwarza wiele problemów skutkiem istnienia

ryzyka i niepewności. Nakłada się na to rozwarcie między obiektywnością w podejmowaniu decyzji a intuicją, doświadczeniem, a więc tendencją do używania sądów subiektywnych. Pomocą w rozwiązywaniu tych problemów jest myślenie o marketingu w kategoriach systemów celowych.

Coraz trudniejsze przy tym staje się rozróżnienie między decyzjami strategicznymi i operacyjnymi. Okazuje się, że wszystkie działania na rynku powinny być postrzegane jako mające elementy strategiczne, także w sensie możliwości oszacowania ich potencjalnego wpływu strategicznego. Zrozumienie rynków i zachowania się jednostek i organizacji na nich pozostaje głównym wyzwaniem.

Takie ujęcie tworzy nowe oblicze marketingu – pozwala bowiem pozyskiwać wartość z dynamiki rynku. Scharakteryzowana koncepcja działań ma ważne znaczenie także dla poszczególnych segmentów rynku – coraz liczniejszych, bardziej zróżnicowanych, w tym także w postrzeganiu wartości i zachowań. Ich efekty zależą w dużym stopniu od działań w różnej skali – działań rzeczywistych a nie pozorowanych będących liftingiem nomenklaturowym czy organizacyjnym. Pojawiają się przymiotnikowe oblicza marketingu i nie muszą one być postrzegane negatywnie. Zależy to od celu, któremu służą. Koncepcje marketingu lateralnego czy holistycznego, sprzyjać mogą skuteczności działań rynkowych na rzecz CSR – rozszerzają bowiem ich zakresy i sposoby, wzbogacają zasoby. Współczesne procesy wyłaniają się także na bazie ekonomii znaczeń, w której cechy przedmiotów stają się nośnikami idei, nadziejami, aspiracjami, marzeniami, wpisują się w kontekst kulturowy, ale także wykorzystywanymi coraz częściej w strategiach marketingowych zmysłami (marketing sensoryczny). Jeśli zważyć, że efekty różnorodnych zachowań marketingowych nie pojawiają się szybko, to te pozorowane działania jeszcze je opóźniają. Współczesność jeszcze bardziej ujawnia groźbę tych opóźnień dla krajów rozwijających się wobec faktu, iż prace nad efektywnymi strategiami marketingowymi w krajach i firmach wiodących w świecie trwały wiele lat.

Spółcnotwórcza rola marketingu jest więc dużym wyzwaniem, bowiem jednostki działają w systemie relacji społecznych. Te relacje także determinują procesy zakupowe w elementach komunikacyjnych, postrzegania wartości, zachowań pozakupowych. Bliższego poznania wymaga więc zachowanie konsumentów ze względu na poczucie społeczności [Krupnik, 2006]. To odniesienie zwiększa społeczną odpowiedzialność biznesu wiązaną także z ochroną środowiska, jakością życia i wpływa na tworzenie nowego modelu, którego desygnatem musi być społeczna odpowiedzialność biznesu. Postępująca konwergencja interesów i umiejętności korporacji i organizacji pozarządowych sprzyja powstawaniu innowacyjnych modeli biznesowych nastawionych także na trwały rozwój zamożności i likwidację ubóstwa. Przykładem tego są wejścia w segmenty rynku na dole piramidy społecznej, o której pisano wcześniej [Brugmann, C.K.Prahalad, 2007].

W nowym modelu biznesu chodzi o właściwe pojmowanie dynamizmu innowacji i związku tego z kreatywnością podmiotu ale także ze zmiennością otoczenia. Wyróżnienie zachowań proaktywnych jako bardziej znaczących niż reaktywne jest cechą współczesnych menedżerów osiągających sukcesy. Nie można być zbyt technokratycznym i pragmatycznym, co ułatwia wprawdzie rozwiązywanie bieżących problemów, ale wobec występowania zjawisk złożonych nie sprzyja skupieniu się na przyszłości.

Tymczasem, jak wynika z nowych ujęć CSR, można także w tej opcji perspektywicznej biznesu pogodzić ekonomiczne i społeczne jego oblicze. Raport pt. „Developing Value the business case for sustainability in emerging markets” przywołany w HBR wskazuje korzyści wynikające z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju. Utworzona macierz, której wymiary obejmują biznesowe czynniki sukcesu i czynniki zrównoważonego rozwoju ujawnia charakter zależności i pozwala poszukiwać kierunków łągodzących dychotomię pomiędzy ekonomicznym i społecznym wymiarem działalności przedsiębiorstw [Greszta, 2009]. Temu łągodzeniu sprzyjać także może próba wdrożenia co najmniej niektórych z 25 wyzwań stojących przed dziedziną zarządzania a prezentowanych przez G.Hamel [Hamel, 2009]. Wiele z tych wyzwań wprost wpisuje się w koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i pozwala postrzegać marketing w jej kontekście.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTECST OF MARKETING

Summary

The author pays attention to the relation between marketing as a managerial orientation and corporate social responsibility.

Besides pointing out possible areas of such relation, there is also shown its meaning to the sustainable development.

Bibliografia

1. Bossidy L.: Czego oczekuje od ciebie twój lider i czego powinieneś oczekiwać w zamian. BHR, kwiecień 2009.
2. Bruggman J., Prahalad C.K.: Biznes – społeczeństwo: nowa umowa. „Harvard Business Review”, maj 2007.
3. Greszta M: Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialny biznes. 2009. Czas Próby.
4. Hamel G: Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania. HBR, maj 2009.
5. Jeffrey Pfeffer Robert, J.Sutton: Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystaniu zasobów wiedzy w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
6. Jensen M.C., Meckling W.H: The nature of man, “Journal Applied Corporate Finance” 1994, vol. 7, nr 2,
7. Jerzyk E.: Kreatywność i myślenie twórcze w obszarze marketingu a wyzwania współczesnego rynku, [w:] Strategie marketingowe podmiotów w regionie. Red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
8. Khurana R., Nohria N.: Czas podnieść zarządzanie do rangi profesji. HBR, luty 2009
9. Klimczok B.: Między ekonomią a etyką. Wyd. UE Wrocław 2008.
10. Krupnik S.: Marketing jako działanie kreujące społeczności. „Marketing i Rynek”, nr 11/2006.
11. Lewicka-Strzałecka A.: Etyczne standardy firm i pracowników. Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1999.
12. Low J., Kalafut P.C.: Niematerialna wartość firmy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
13. Oblój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, Warszawa 2002.
14. Nakonieczna J.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych. Difin, Warszawa 2008.
15. Nystrom H.: The Dynamic Marketing - Entrepreneurship Interface a Creative Management Approach. Creativity and Innovation Management, September nr 3, 1998
16. Sułek M., Świniarski J.: Etyka jako filozofia dobrego działania zawodowego. Dom Wyd. Bellona, Warszawa 2001
17. Wilson M.S., Gillgan C., Person D.J.: Strategic marketing management. Planning, implementation and control. Butterworth-Heinemann, 1992
18. Żemigala M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Oficyna Walters Kluwer Business. Kraków 2007.

Stanisław Styś
SWSPiZ w Łodzi

WALORY RYNKOWE POLSKIEJ PRZESTRZENI WIEJSKIEJ¹

Rozwój gospodarki rynkowej systematycznie prowadzi do poszerzania skali użyteczności produktów i usług dostępnych na rynku. Jest to z jednej strony wyrazem dążenia wytwórców do ponownego zdobycia dotychczasowych nabywców oraz pozyskania nowych, zaś z drugiej strony – wyrazem rozwoju i poszerzania dotychczasowych potrzeb konsumenckich oraz powstawania potrzeb towarzyszących. Nowe użyteczności, do których przywiązujemy wagę, to najczęściej spełnienie zwiększonych oczekiwań rynkowych wynikających z rosnącej zamożności (np. lepsze wyposażenie nowych samochodów na zamożniejszych rynkach), ale są i takie, które wynikają ze zmiany znaczeń i nowych znaczeń przypisywanych sposobom realizacji niektórych potrzeb (powrót do tradycyjnego odżywiania, ucieczka od uprzemysłowionego wypoczynku, babcia na wsi).

Te drugie przypadki odgrywają coraz większe znaczenie w odniesieniu do wsi. Tradycyjnie wieś była postrzegana (i niestety tak jest często i dzisiaj) jako druga kategoria społeczna i zawodowa, której znaczenie podlegało dalszemu spadkowi w miarę rozwoju gospodarki miast i wszystkiego, co z miastem i rynkiem się wiązało. Pamięamy, że obok Polski A wymieniano nie tylko B ale i C obejmującą Zamojszczyznę i Podkarpacie, rozdrobnione, przeludnione i zabiedzone regiony Polski. W niektórych pracach naukowych używano w odniesieniu do wsi określenia „wewnętrzna kolonia”, kosztem której rozwijane były inne dziedziny gospodarki². Jakkolwiek to już bardzo stare określenie, to jednak trudno byłoby obronić tezę, że nic z tego nie pozostało.

Zatem przeobrażenia strukturalne pomiędzy sektorem I, II i III należą do tradycyjnych i najstarszych mierników użyteczności rynkowej poszczególnych rodzajów działalności. W przypadku wsi ta użyteczność to **potencjał produkcyjny** będący wypadkową wykorzystywania walorów przyrodniczo-rolniczych, które ze względu na swoje przestrzenne zróżnicowania lepiej lub gorzej nadają się do produkcji żywności. Problem różnic regionalnych w jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej stanowi do dziś przedmiot wnikliwej uwagi w rozwijanej i modyfikowanej

¹ Treści te były już prezentowane na konferencji „Konsument a rynek. Efekty działań marketingowych”, zorganizowanej w 2009 r. przez Uniwersytet Rzeszowski. Tutaj ze względu na inny krąg odbiorców, warto je powtórzyć.

² B. Gaziński, Z. Pieścikowski: System Zarządzania gospodarką żywnościową w krajach socjalistycznych, *Wiś Współczesna* 1989 nr 6

wspólnej polityce rolnej UE. Chodziło głównie o regiony zacofane, regiony górskie i inne o ograniczonych możliwościach uprawiania ziemi, regiony zagrożone wyludnieniem, peryferyjne, przygraniczne, zdewastowane-poprzemysłowe, regiony wymagające wsparcia w tworzeniu pozarolniczych miejsc pracy na wsi.

Wspólnocie Europejskiej od początku chodziło o to, by nie tylko zlikwidować deficyt żywności, ale także, by zrationalizować i unowocześnić gospodarkę rolną. Dodać trzeba, że zwłaszcza w początkowych okresach proces ten spotykał się z bardzo korzystnymi warunkami. Rósł popyt wewnętrzny i zewnętrzny na produkty rolne, ograniczony był wpływ krajów trzecich na wewnętrzny rynek wspólnotowy, rósł popyt na środki produkcji dla rolnictwa, wspierany był odpływ siły roboczej ze wsi, rosła efektywność gospodarza Wspólnoty umożliwiając coraz większy transfer środków finansowych na rzecz wsi.

W przypadku naszego kraju użyteczność rynkowa potencjału produkcyjnego wsi miała szanse znacząco wzrosnąć wraz z rozpoczęciem procesu przemian systemowych. Warunkiem tego była jednak konieczność wdrożenia odpowiednich procesów dostosowawczych. Jednoznaczne sugestie środowiska akademickiego i innych specjalistów nabrały szczególnego znaczenia w kontekście opinii formułowanych w Europie Zachodniej. Znacząca zwłaszcza w tym okresie była praca S. Tangermana dotycząca wykorzystania szans dla Europy Środkowej związanych z procesami reform systemowych³. Stanowiąc one mogłyby poważne zagrożenie dla interesów wspólnej polityki rolnej Wspólnoty. Byłoby – według niego - niezrozumiałe, gdyby m.in. Polska nie wykorzystwała tych reform do zwiększenia potencjału produkcyjnego wsi nie tylko niezbędnego do zaspokojenia popytu wewnętrznego, ale także do aktywnego wejścia na rynki zewnętrzne.

Bierność państwa i oddanie głównej roli rynkowi sprawiły, że sytuacja taka nie nastąpiła. Już w roku 1993 opracowany przez Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej raport o stanie rolnictwa jednoznacznie potwierdził ograniczenie (zubożeniem społeczeństwa) popytu na produkty żywnościowe, ograniczenie dostępności kredytów, niekorzystne nożyce cen, odłogowanie gruntów, utrzymujący się spadek produkcji rolnej oraz groźbę wzrostu importu żywności, mimo niewykorzystania potencjału własnego rolnictwa. Rozpad wcześniejszych form organizacyjnych otoczenia produkcyjnego wsi i powolność procesu powstawania nowych spowodowały przerzucenie na wieś kosztów transformacji oraz ryzyka produkcji i zbytu. Paradoksalnie, w okresie przygotowawczym do wejścia do Unii Europejskiej potencjał produkcyjny polskiej wsi uległ pogorszeniu. W latach 1991-2000 o 12% spadła powierzchnia zasiewów, zmniejszyła się obsada zwierząt gospodarskich (była nawet o 39%), radykalnie zmniejszyła się produkcja środków produkcji dla rolnictwa, o 16% spadły plony zbóż a o 20% ich zbiory, o 25% spadła produkcja mleka, produkcja masła, spadło spożycie mięsa⁴.

³ S. Tangerman: Implication for CAP of Development in Eastern Europe [w:] The Changing Role of the Common Agricultural Policy. The Future of Farming in Europe. London-New York, Belhaven Press 1991.

⁴ Zob. Roczniki Statystyczne GUS

W większości krajów Europy Zachodniej produkcja tymczasem rosła, mimo już wcześniejszych problemów z nadprodukcją. Dodatkowy problem tkwił w pasywności państwa odnośnie polityki terytorialnej. Utrwaliło się w pamięci kuriozalne określenie z tego okresu, że najlepsza polityka to brak polityki. W konsekwencji trudniejsze też były warunki negocjacji akcesyjnych i niespełnienie przez władze Unii naszych oczekiwań odnośnie m.in. kwot produkcyjnych.

Szansą dla polskich obszarów wiejskich może być natomiast reorientacja wspólnej polityki rolnej Unii, jaka dokonuje się w ostatnich latach na rzecz **wspólnej polityki wiejskiej**. I tu należy upatrywać wielu nowych mierników użyteczności rynkowej polskiej wsi.

Jednym z głównych staje się **ziemia** jako zasób będący coraz większą wartością z punktu widzenia przynoszenia spodziewanego dochodu. Jest ona coraz częściej miejscem lokalizacji pozarolniczych funkcji gospodarczych związanych z przemysłem, budownictwem mieszkaniowym, drogownictwem. Jednocześnie jej ciągle niższa cena niż w mieście powoduje, że proces ten będzie narastał nasycając wieś produkcyjnymi i infrastrukturalnymi obiektami uatrakcyjniającymi ją i wzbogacającymi funkcjonalnie.

Miernikiem użyteczności rynkowej wsi stawać się będą coraz bardziej korzyści związane z **nowoczesnymi formami osadnictwa ludności**. Społeczeństwa postindustrialne coraz mocniej artykułują potrzebę emigracji mieszkaniowej z terenów zurbanizowanych i kierują uwagę w tym zakresie na obszary wiejskie. Czynnikiem ewidentnie sprzyjającymi temu procesowi są tu ceny gruntów budowlanych, ciągle zdecydowanie niższe niż w mieście oraz zanikający praktycznie problem dojazdów do pracy ze względu na powszechność motoryzacji. Doświadczenia krajów zachodnich pokazują, że wraz ze wzrostem zamożności zainteresowanie wsią jako miejscem osiedlenia dotyczy obszarów coraz bardziej oddalonych od miasta. Należy sądzić, że ten walor wsi nabierał będzie coraz większego znaczenia a związane z nim korzyści środowiskowe i kulturowe zyskiwać będą powszechne poparcie.

Znaczącym miernikiem użyteczności rynkowej wsi będzie w coraz większym stopniu jej **zagospodarowanie turystyczne**. Agroturystyka staje się już coraz częściej nową odmianą wypoczynku intymnego, opartego na bezpośrednim kontakcie z przyrodą. Zaczyna ona konkurować z uprzemysłowionymi, zorganizowanymi formami wypoczynku. Wymieniana jest też jako nowa i pożądana funkcja obszarów wiejskich. Dla jej rozwoju podstawowe znaczenie, obok konieczności odpowiedniego dostosowania bazy noclegowo-gastronomicznej, mają walory środowiskowe. Dotychczasowe prace dotyczące pożądanego warunków środowiskowych na rzecz agroturystyki wskazują, że dogodnymi walorami dysponują liczne polskie obszary wiejskie. Unikalność bowiem polskiej wsi, z jej różnorodnością krajobrazową, miejscem ciągle liczego występowania różnych gatunków flory i fauny, wody, różnorodności konfiguracji terenu i mozaiki dostępnych człowiekowi lasów jest dziś wartością, która stanowi szansę zdobycia istotnej i trwałej przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej.

Miernikiem użyteczności rynkowej wsi jest coraz mocniej ugruntowujące swoją rolę **znaczenie zainteresowania ekologicznie zdrową żywnością**. Ten rodzaj produkcji stwarza – wraz z poszanowaniem jakości środowiska – nowe szanse wytwarzania lepszych jakościowo produktów wolnych od skażeń. Społeczna świadomość istoty takiej żywności jest już duża. W Polsce istnieją ku temu warunki: relatywnie mniej niż w Zachodniej Europie skażone środowisko, niższy poziom chemizacji rolnictwa, zasoby siły roboczej na wsi umożliwiające realizację tej pracochłonnej produkcji. Także wyższe potencjalnie dochody rolnicze (wyższe oceny rynkowe takiej produkcji) są okolicznością sprzyjającą rozwojowi tej działalności. Warunkiem jest tu jednak wzrost zamożności społeczeństwa umożliwiający przeobrażenia popytu na tę rzecz. Ten typ rozwoju wsi miałby też – jak się wydaje – znaczenie dla aktywizacji obszarów oddalonych od aglomeracji i ośrodków miejskich. Wykształcone dotychczas strefy żywicielskie zostałyby wzbogacone o **walory obszarów słabiej rozwiniętych** (odwrócone kręgi Thunena) a bogatszych o warunki środowiskowe.

Warto zauważyć, że podnoszone tu kwestie związane z miernikami użyteczności rynkowej polskich obszarów wiejskich mają charakter spraw wzajemnie dopełniających się. Tworzą pewną całość, która wypełniać może obecne rozumienie rozwoju wsi i związanej z tym polityki wiejskiej. W przypadku Polski jest to, wobec sytuacji Europy Zachodniej, istotny zespół potencjalnych przewag komparatywnych związanych z różnorodnością polskiej wsi przeciwną uprzemysłowionej i technologicznej wsi Zachodniej. Cechą charakterystyczną polskiej wsi jest także to, że jest wsią zaludnioną. Jakkolwiek jest to powszechnie postrzegane jako wyraz słabości i opóźnienia rozwojowego, to można dziś zaryzykować tezę, że rezerwy pracy na polskiej wsi mogą być na rzecz tych wymienionych tu nowych mierników użyteczności rynkowej okolicznością sprzyjającą. W każdym bowiem z tych przypadków czynnik ludzki jest naturalnym warunkiem realizacji różnych nowych celów rozwojowych.

W każdej dziedzinie gospodarki, a zwłaszcza na wsi, przeobrażenia struktur i rozwój nowych kierunków działalności wymaga często długiego czasu. Problem inercji struktur i powolność przeobrażeń wsi należał do głównych powodów przyjęcia już w Traktacie Rzymskim założeń wspólnej polityki rolnej. Także w naszym kraju problemem była i jest do dziś powolność przemian na obszarach wiejskich. Uznano też za stałą prawidłowość, że polska wieś później poddaje się sytuacjom kryzysowym ale też dłużej w nich tkwi i później z nich wychodzi. Czynnik czasu ma tu więc szczególne znaczenie. Jeśli zatem obecnie postuluje się nowe mierniki użyteczności rynkowej polskiej wsi to problem dynamiki i intensywności ma tu znaczenie zasadnicze. Dążyć trzeba do tego, by nowe możliwości nie straciły na atrakcyjności, zwłaszcza że problem przywrócenia utraconej równowagi między człowiekiem a środowiskiem w Europie Zachodniej staje się potencjalnym zagrożeniem dla trwałości przewag komparatywnych naszej przestrzeni wiejskiej.

Konieczne jest tu wsparcie ze strony podmiotów polityki ekonomicznej. Obok wszystkiego, co należy stwierdzić o korzyściach liberalizmu i gry rynkowej, wieś złożona z milionów drobnych podmiotów gospodarczych nie jest

w stanie utworzyć wystarczającej siły przetargowej, by sprostać wymaganiom otoczenia bliższego jak i międzynarodowego. I tymi przesłankami kierowano się w konstrukcji integracji zachodnioeuropejskiej oraz wspólnej polityki rolnej, umożliwiającej obok znanych słabości, uzyskanie znaczącego w skali światowej potencjału żywnościowego. Jeśli niewystarczająca jest dzisiaj konkurencyjna w skali międzynarodowej pozycja poszczególnych podmiotów gospodarczych, jeśli globalizacja niesie z sobą potrzebę budowania konkurencyjności państw, to także i z tych powodów należy wykorzystywać potencjalne walory i poprawiać atrakcyjność gospodarki, poszczególnych regionów, obszarów wiejskich w oparciu o nową funkcję.

Streszczenie

Artykuł dotyczy nowej istoty mierników użyteczności rynkowej polskiej wsi. W warunkach gospodarki rynkowej nowego znaczenia nabiera rolnicza przestrzeń produkcyjna, nowy typ osadnictwa na wsi, możliwości rozwoju agroturystyki, produkcja ekologiczna, rynkowe walory obszarów słabiej rozwiniętych.

Summary

The article concerns the new philosophy of the market meaning measures of the Polish villages. There is an increasing role of country land, new type of building, agritourism, ecological production and meaning of less developed regions resulted from market economy.

Michał Śnierzynski
SWSPiZ w Łodzi

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE RODZINNYM

Wprowadzenie

Małe przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z filarów gospodarki wolnorynkowej. To w nich kreuja się nowe idee, pomysły czy koncepcje, które później mają wpływ na sukces rynkowy. Przedsiębiorstwa rodzinne to firmy o bardzo dużym potencjale, które są w stanie wytworzyć znaczny produkt krajowy brutto, to także przedsiębiorstwa, które nie zawsze są do końca zorganizowane. Wreszcie to firmy, przed którymi stoją pewne wyzwania takie jak sukcesja, czy profesjonalizacja zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty przedsiębiorstw rodzinnych a także ukazanie, jak ważne są postępujące procesy profesjonalizacji zarządzania w tych przedsiębiorstwach.

Pojęcie małego przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo w najogólniejszym rozumieniu to podmiot gospodarczy, wyodrębniony pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, obejmujący jeden zakład produkcyjny bądź większą ich liczbę [J. Targalski, 2003, s. 361]. Przyjmuje się, że jednym ze sposobów wyjaśniania czym jest przedsiębiorstwo jest jego wyodrębnienie z otoczenia. Zgodnie z tym podejściem, przedsiębiorstwo jest jednostką prowadzącą w celach zarobkowych działalność gospodarczą o charakterze produkcyjnym, usługowym, lub handlowym, wyodrębnioną ze swego otoczenia pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym, obejmujące jeden zakład, bądź większą ich liczbę [J. Lichtarski (red.), 2001, ss. 51-52]. Na całym świecie znaczącą rolę pełnią powstające małe przedsiębiorstwa, z których każde posiada niezależnego właściciela i kierownictwo oraz wywiera niewielki wpływ na swoje otoczenie. Podkreślić należy, iż istnieje znacznie więcej małych przedsiębiorstw niż średnich i dużych, bowiem to w większości małe przedsiębiorstwa kreuja rozwój gospodarczy. Istnieją także dowody na to, że małe przedsiębiorstwa wykazują lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa większe.

Dzieje się tak z dwóch przyczyn. Po pierwsze małe przedsiębiorstwa w wielu gałęziach przemysłu mogą szybciej reagować i to przy niższym koszcie

niż przedsiębiorstwa duże na coraz szybsze tempo zmian produktów i usług, procesów produkcyjnych i usługowych oraz rynków. Po drugie małe przedsiębiorstwa są bardziej atrakcyjne dla agresywnych i zarazem ambitnych osób. Takie cechy umożliwiają tym przedsiębiorstwom podejmowanie ryzyka, wspieranie innowacji i utrzymywanie wysokiej elastyczności.

Reasumując zatem, małe przedsiębiorstwa wywierają pozytywny wpływ na sytuację gospodarczą w kraju mierzoną wielkością PNB, tempem wzrostu i innymi wskaźnikami [R.W. Griffin, 2001, ss. 733-734]. Od pewnego czasu dość istotną rolę w procesach gospodarczych zaczynają pełnić przedsiębiorstwa rodzinne. W literaturze polskojęzycznej nie ma jednoznacznego określenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Jedynie kodeks cywilny reguluje tę kwestię opisując przedsiębiorstwo rodzinne jako takie, gdzie współwłaścicielami są małżonkowie. Ta interpretacja dotyczy jednak uregulowań podatkowych i ZUS. Częściej można spotkać w literaturze pojęcie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym jest to zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [P. Sztompka, 2002, s. 12].

W literaturze światowej pojęcie firmy rodzinnej ulega ciągłym zmianom, które wiążą się z przemianami ekonomicznymi i społecznymi w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Najczęściej spotykane w literaturze światowej jest podejście amerykańskie, które charakteryzuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [P.A. Frishkoff, <http://frishkoffbus.orst.edu>].

Nieco inaczej prezentuje definicję przedsiębiorstwa rodzinnego D.T. Jaffe, według którego przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność [J.A. Davis, R. Tagiuri, 1982, s. 23]. Zaś J.A. Davis i R. Tagiuri rozszerza powyższe pojęcie, i traktuje je jako organizację, w której członkowie rodziny mają wpływ na zarządzanie firmą poprzez: wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności [J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, 2004, ss. 11-13]. Można zatem przyjąć, że poszczególni autorzy zajmujący się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych nie są zgodni co do ich samego definiowania. Wynika to po części z innego spojrzenia, optyki a także samego postrzegania przedsiębiorstw rodzinnych. To, że poszczególni badacze różnią się w kwestiach definicyjnych nie powoduje tego, że w literaturze traktującej o przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje chaos.

Wszyscy są zgodni, co do tego, że każde przedsiębiorstwo rodzinne łączy ze sobą dwa elementy: rodzinę i przedsiębiorstwo. Takie połączenie składowych życia człowieka wyznacza cele, sposób ich realizacji, systemy wartości i wyznawany światopogląd. Jednocześnie jednak powoduje specyficzne zagrożenia i konflikty.

Cele realizowane w przedsiębiorstwach rodzinnych podzielić można na dwie podstawowe grupy:

- moralne i etyczne obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku w otoczeniu,
- ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysku, zwiększenie udziału rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży [K. Safin, 1993, s. 26].

Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku codziennym, ale w wielu przypadkach miewa różne znaczenia. Trudności w jego definiowaniu, jak wskazuje K. Safin, wynikają przynajmniej z dwóch powodów:

- Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.
- Łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” dwóch różnych instytucji mających zupełnie różne cele. Pierwsza z nich to instytucja społeczna, mająca za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością [K. Safin, 2007, ss. 1-2].

Szeroki zakres w definiowaniu firm rodzinnych wynika także z zaangażowania w ich badanie wielu dyscyplin naukowych, nie tylko zarządzania, ale także: antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych a nawet fizyki i biologii. Tak duża różnorodność sprawia, że pole badań jest bardzo rozległe i amorficzne. W.C. Handler jest autorem tezy, że definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest pierwszym i najbardziej oczywistym wyzwaniem, przed którym stają badacze zajmujący się tą tematyką [E. Niedbała, 2002, s. 44].

Z tych powodów, nie tylko w polskiej literaturze, ale także w literaturze krajów, w których od dawna prowadzone są badania, trudno znaleźć jednoznaczne i uniwersalne definicje. Niewielki polski dorobek w tym zakresie jest spowodowany znikomym jak dotychczas zainteresowaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi, co związane jest z brakiem tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, wynikającej z historycznych uwarunkowań.

Natomiast w literaturze obcej problemy w znalezieniu jednoznacznych i uniwersalnych definicji spowodowane są trudnościami wynikającymi z przyczyn metodologicznych [K. Safin, op. cit., ss. 1-2].

Wszystkie te czynniki powodują, że w literaturze przedmiotu istnieje wielość definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (*family business*), które próbują wyjaśniać jego społeczno-ekonomiczną specyfikę.

Istniejące definicje opisują istotę firmy rodzinnej poprzez trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz sukcesji, czyli międzygeneracyjnego transferu władzy i własności. E. Niedbała zwraca uwagę na fakt, iż definicje te nie zawsze dokładnie uwzględniają istotę przedsiębiorstw rodzinnych. Kryteria własności nie opisują dokładnie istoty rodzinnych biznesów. Ustalany arbitralnie poziom posiadania nie może być jedynym znaczącym kryterium, ponieważ można postawić pytanie jaki stopień wielkości udziałów w firmie zaspokaja kryterium rodzinności?

Brak zaangażowania członków rodziny w zarządzanie firmą może oznaczać, że jest to pasywna inwestycja w biznes, a nie rodzinna firma. Kryteria własności i zarządzania wydają się według wielu badaczy bardziej odpowiednią formą klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Zwracają uwagę, że podstawowym warunkiem jest takie zachowanie rodziny, aby miała ona wolę oraz kompetencje do kontroli i kierowania rozwojem przedsiębiorstwa. Trzecia grupa definicji bierze pod uwagę sukcesję jako wyznacznik rodzinności przedsiębiorstwa. Chęć przekazania firmy następnemu pokoleniu lub jej przekazanie wielu autorów uważa za kluczową cechę rodzinności [Niedbała E., op. cit., ss. 44-45]. Jednym ze zwolenników takiego spojrzenia jest J.L. Ward, który zdefiniował *family business* jako przedsiębiorstwo, w którym nastąpi przekazanie następnej generacji zarządzania i kontroli (własności) [L.J. Ward, 1997, s. 252].

Profesjonalizacja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Proces wzrostu przedsiębiorstwa rodzinnego postrzegany jest jako ewolucyjne przechodzenie organizacji, przez różne etapy rozwoju. Każdy etap charakteryzowany jest przez sześć czynników wzajemnie ze sobą powiązanych tj. orientację strategii i celów, strukturę własności, rolę i skład zarządu, proces strategicznego planowania oraz zewnętrzne i wewnętrzne drogi wzrostu.

Orientacja strategiczna, proces strategicznego planowania oraz wewnętrzne i zewnętrzne drogi wzrostu charakteryzują stopień profesjonalizacji, z kolei struktura własności oraz rola i skład zarządu charakteryzują stopień instytucjonalizacji i profesjonalizacji własności na określonym etapie.

Różne formy mogą znajdować się na różnych etapach profesjonalizacji zarządzania i instytucjonalizacji własności, a konfiguracja wymienionych czynników i ich stopnia natężenia stanowią niepowtarzalny obraz profesjonalizacji w każdym przedsiębiorstwie.

Na podstawie badań przedsiębiorstw średniej wielkości, z przewagą firm rodzinnych, przeprowadzonych na terytorium Belgii w 1996 r. przez H. Crinska i H. Ooghe pod kątem poznania sposobów ich wzrostu, ustalono dwie przeciwne pod względem poziomu profesjonalizacji grupy firm. 46% badanych firm miało następujące cechy: strategię zorientowaną na zwiększenie rozmiarów firmy lub

w mniejszym zakresie na jej rentowność, zamkniętą strukturę własności, bierną rolę zarządu o zamkniętej strukturze członkostwa (właściciel - menedżer, członkowie rodziny), niesformalizowany proces planowania strategicznego lub tylko wewnętrzne drogi wzrostu firmy.

Druga, przeciwna grupa firm stanowiła 19% i miała następujące cechy: strategię zorientowaną na wartość firmy, otwartą strukturę własności, aktywną rolę zarządu o otwartej strukturze członkostwa (obok członków rodziny są pracownicy nie należący do rodziny lub specjaliści z zewnątrz) w procesie podejmowania strategicznych decyzji, sformalizowany proces planowania strategicznego, zewnętrzne (przejęcia, fuzje) oraz wewnętrzne drogi wzrostu.

Pozostałe firmy, stanowiące 35% badanej populacji posiadają cechy pośrednie lub cechy należące do obydwu krańcowych grup. Widoczny jest związek między poszczególnymi sześcioro cechami a wielkością (rozmiarem) firmy mierzoną poziomem obrotu lub zatrudnienia.

Wzrost firmy jest wynikiem oddziaływania dwóch środowisk, w których ona działa, tzn. środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Strategia „produkt-rynek” odzwierciedla pozycję firmy w środowisku zewnętrznym. Elementami środowiska wewnętrznego będącymi determinantami wzrostu są:

- osoba przedsiębiorcy jako lidera (cele stawiane sobie i firmie, predyspozycje operacyjne, kierownicze i strategiczne),
- firma jako organizacja (możliwości finansowe, osobowe, organizacyjne, techniczne),
- struktura własności (zamknięta lub otwarta struktura własności).

Najistotniejszym elementem środowiska wewnętrznego, który ma decydujący wpływ na osiąganie coraz to wyższych poziomów profesjonalizacji firmy rodzinnej, jest osoba przedsiębiorcy jako lidera i jego zespół kierowniczy. Przejście z jednego etapu organizacyjnego do drugiego w firmach rodzinnych przebiega z dużymi trudnościami.

Literatura empiryczna z dziedziny przedsiębiorczości rodzinnej podkreśla, że jednym z głównych problemów jest niezdolność właściciela (założyciela) firmy oraz jego zespołu kierowniczego do przekształcenia drobnego lub średniej wielkości przedsiębiorstwa w profesjonalnie zarządzaną firmę. Pomyślna transformacja wymaga, aby właściciel/lider i zespół kierowniczy wyższego szczebla rozwijali i nabywali nowe umiejętności wraz z ekspansją firmy. Zgodnie z teorią zhierarchizowanych systemów E. Jaques'a, zdolność do przyswajania nowych umiejętności i niezbędnej wiedzy może zależeć od ich potencjału intelektualnego oraz wieku. Organizacje ewoluują przez różne stadia rozwoju w pewien ustalony i dający się przewidzieć sposób.

Każdy etap charakteryzuje się swoistymi wymaganiami co do roli przewidzianej dla liderów i ich menedżerów na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Poszczególnym poziomom przyporządkowane są zadania o różnym stopniu

złożoności, a zatem zgodnie ze wspomnianą teorią poszczególne stanowiska kierownicze winny być obejmowane przez menedżerów o wymaganym dla danego stanowiska i etapu potencjale intelektualnym.

Tymczasem w niepublicznych firmach rodzinnych proces zarządzania jest wynikiem oddziaływania systemu rodziny o określonych wartościach, celach i potrzebach na system firmy. W celu sprawowania pełnej kontroli nad firmą właściciele mają tendencję do utrzymywania zamkniętej struktury własności, co sprzyja obsadzeniu kluczowych stanowisk kierowniczych przez członków rodziny, często bez względu na ich wykształcenie, predyspozycje czy stopień zaangażowania.

Zgodnie z systemem wartości wyznawanym przez firmy rodzinne, zatrudnienie w niej członka rodziny jest jego „prawem naturalnym”, tak zresztą jak i partycypowanie we własności rodzinnej.

Regułą jest wynagradzanie członków rodziny zatrudnionych w firmie według potrzeb, a nie w oparciu o uzyskiwane wyniki czy osiągnięcia. Wyrazem związków rodzinnych w przedsiębiorstwie, utrudniających przeprowadzanie zmian strategicznych, jest paternalistyczny styl kierowania promujący bezwzględną lojalność, podporządkowanie, jednomysłność, bezwarunkowy szacunek dla założyciela firmy lub aktualnego lidera. Taki styl zarządzania sankcjonuje przywilej właściciela-menedżera do pełnienia swojej funkcji przez czas nieokreślony. Zależności między etapami życia przedsiębiorcy i ich wpływem na decyzje i zachowania gospodarcze dowodzą, że skłonność do podejmowania odważnych decyzji i ryzyka jest funkcją wieku (a w przypadku poszczególnych przedziałów wiekowych dodatkowo funkcją wykształcenia). Sukces utwierdza właściciela w przekonaniu co do prawidłowości dotychczasowej organizacji i funkcjonowania jego firmy, a to w połączeniu ze wspomnianym paternalizmem i pełnieniem funkcji głównego lidera przez długi okres czasu, osłabia tendencje rozwojowe.

W celu zwiększenia efektywności zarządzania firmą rodzinną specjaliści zalecają następujące rozwiązania:

- dobór kadry kierowniczej według kryterium kompetencji i wykształcenia, a nie tylko przynależności do rodziny,
- wprowadzenie zasady równych szans rozwoju i awansu dla członków rodziny oraz pracowników nienależących do niej,
- powołanie niezależnego zarządu o mieszanej strukturze (dopuszczenie członków spoza rodziny),
- nadanie zarządowi, składającemu się z członków rodziny jak i przedstawicieli spoza rodziny, pełniących funkcje kierownicze wyższego szczebla, kompetencji do aktywnego podejmowania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie,
- sformalizowanie procesu planowania strategicznego,
- nieustanne podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej,

- wprowadzenie formalnej, nieustannej kontroli i systemu oceny wyników działalności kadry kierowniczej (jednego dla członków rodziny i pracowników nie należących do niej), konstruktywnej krytyki oraz ustalenie ilościowych wskaźników, będących podstawą oceny,
- wprowadzenie profesjonalnego, motywacyjnego systemu płac i nagród przewidzianych za osiągnięte wyniki ekonomiczne w podległej dziedzinie oraz w całej firmie. Wskazane jest przekazywanie wyróżniającym się menedżerom nie należącym do rodziny akcji lub udziałów w przedsiębiorstwie.

W przypadku publicznych firm rodzinnych większość powyższych postulatów jest już spełniona na skutek warunków przewidzianych regulaminem wejścia na rynki kapitałowe i interwencji inwestorów zewnętrznych.

Można zatem stwierdzić, że postępująca profesjonalizacja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym wpływa pozytywnie na całość działań firmy. Dzięki niej przedsiębiorstwo może efektywniej partycypować w procesach rynkowych, które zachodzą na relacjach z potencjalnymi innymi podmiotami. Wydaje się, że przedsiębiorstwa rodzinne są jednym z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie poprzez pokolenia ma istotne znaczenie, zarówno dla rozwoju gospodarek krajowych jak i globalnej gospodarki.

Rozwiązując zarówno operacyjne jak i strategiczne kwestie dotyczące zarządzania, muszą dawać sobie radę z wieloma zagadnieniami wynikającymi z ich rodzinnej specyfiki. Firmy rodzinne muszą starać się, aby były tak dobrze zarządzane jak najlepsi z nich, zarządzanych menadżersko konkurentów. Konieczność profesjonalnego podejścia do biznesu jest im bardziej potrzebna niż w nierodzinnych przedsiębiorstwach. Poprzez wykorzystanie swoistych cech familistycznych mogą osiągać znaczną przewagę konkurencyjną. Długoterminowa perspektywa prowadzenia biznesu przez przyszłe pokolenia zwiększa siłę rodzinnych podmiotów i od chwili założenia daje im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu [A. Cadbury, 2002, ss. 1-3].

Dostrzegając wagę tego problemu zarówno badacze akademicy jak i doradcy biznesowi podejmowali badania i prace teoretyczne mające na celu określenie jakie są główne problemy oraz mechanizmy tworzenia i rozwoju firmy rodzinnej. W oparciu o wyniki tych prac, wskazywane są kierunki działań i sposoby rozwoju zarządzania oraz rozpowszechniana jest wiedza poszerzająca znajomość metod zarządzania firmą rodzinną [J. J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, 2003, ss. 1-6].

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu badań wskazuje, że małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczącą i specyficzną grupę podmiotów gospodarczych. Znaczącą, ponieważ przyjmując nawet ostrożne szacunki Grand Thornton,

obejmują one około 700 tysięcy podmiotów gospodarczych w Polsce. Specyficzną, gdyż łączą cechy przedsiębiorstw z sektora MŚP z cechami przedsiębiorstwa rodzinnego [K. Safin, 2004, ss. 426-435].

Przedsiębiorstwa te łączą w sobie elementy firm nierodzinnych i rodzinnych. Następuje w nich profesjonalizacja zarządzania, czyli proces kształtowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem. Podkreślić należy, iż przedmiotowa profesjonalizacja jest elementem niezbędnym aby uznać, że przedsiębiorstwo rodzinne rozwija się, a kierunek tego rozwoju jest zgodny z tendencjami rynkowymi.

Streszczenie

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę profesjonalizacji zarządzania w małych przedsiębiorstwach rodzinnych. Owa profesjonalizacja, jest istotnym elementem w rozwoju firm rodzinnych, które doskonaląc swoje systemy zarządzania, mogą w dość istotny sposób zaistnieć na rynku. Wydaje się, że wszelkie zmiany mające na celu profesjonalizację zarządzania wynikają z tego, iż firmy rodzinne jak zresztą każde inne firmy przechodzą przez różne cykle rozwojowe. Jednak specyficzną cechą „family business” jest to, iż kierują nią członkowie rodziny, zatem z czasem niezbędne stają się zmiany w kierowaniu taką organizacją. O ile w firmach nierodzinnych owe zmiany można przeprowadzić łatwiej o tyle w przedsiębiorstwach rodzinnych już niekoniecznie.

Summary

The present article undertakes the problems professionalization of the management in small and average enterprises. That professionalization is an essential element in the development of family businesses which perfecting their own management systems can into the enough essential manner come into being on the market. She seems that all changes targeting professionalization of the management get out of this that familial forms how anyway every other firms come across different development cycles. However an oddity „family business” this is that her is directed by homefolk, therefore over time indispensable become changes in the control such organization. As far as in family businesses those changes can be carried out easier insomuch in family-owned enterprises already not necessarily.

Bibliografia

1. Cadbury A., *Family Firm and their Governance Creating Tomorrow's from Today*, Egon Zehnder International, 2000
2. Chrisman J. J., Chua J.H., Sharma P., *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Coleman 2003
3. Davis J. A., Tagiuri R., *Bivalent attributes of the family firm*, [w:] C. E. Aronoff, Ward J. L., *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, Detroit 1982
4. Frishkoff P.A., *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, in: frishkoff bus.orst.edu. Data wejścia 12.04.2010
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001
6. Jeżak J., Popczyk W. Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004
7. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2001
8. Niedbała E., *Firmy rodzinne - obiekt badawczy*, [w:] MBA nr 5, 2002
9. Safin K., *Jakościowe kryteria wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (red. nauk.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2004
10. Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2007
11. Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, 1993
12. Sztompka P., *Socjologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2002
13. Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003
14. Ward L. J., *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997

Ewa Woźniak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA W POLSKICH REALIACH

Wstęp

Określenie „elastyczne” formy pracy nie jest zdefiniowane w Kodeksie pracy. Jest to jednak pojęcie używane powszechnie w literaturze oraz na rynku pracy. Elastyczność zatrudnienia może przejawiać się w nietypowych formach oraz w systemach i rozkładach czasu pracy¹.

Elastyczne zatrudnienie jest również przedmiotem zainteresowania Komisji Europejskiej, promującej model flexicurity, będący połączeniem elastyczności rynku pracy, systemów oraz organizacji pracy, z bezpieczeństwem pracy oraz zabezpieczeniem socjalnym pracowników. W założeniach, model flexicurity ma pracodawcom dać możliwość dostosowania zatrudnienia do zmieniających się warunków, pracownikom natomiast zapewnić możliwość połączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Uelastycznienie zatrudnienia, w myśl modelu powinno iść w parze z odpowiednim poziomem bezpieczeństwa.

1. Elastyczność a bezpieczeństwo zatrudnienia.

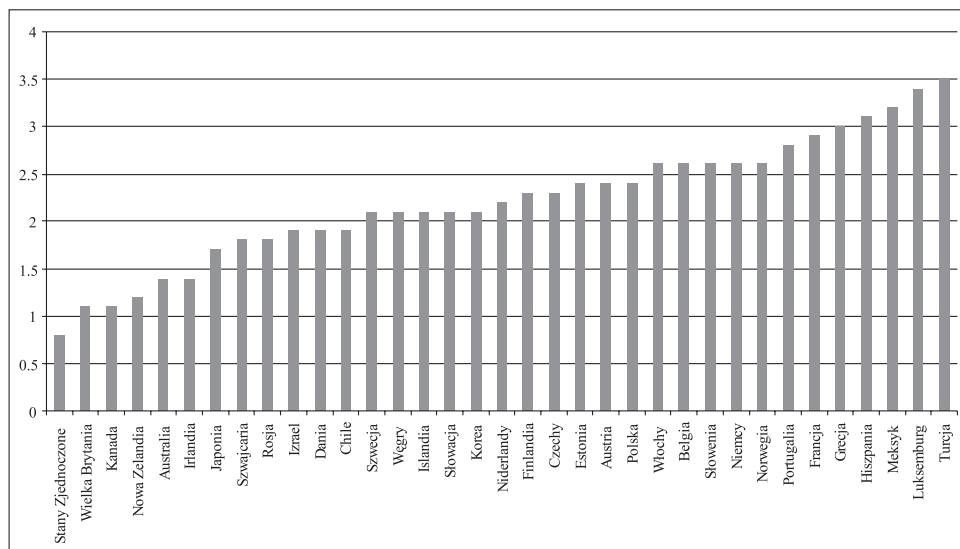
Bezpieczeństwo zatrudnienia jest bardzo istotnym czynnikiem, wpływającym na uelastycznianie form pracy. Świadczy o tym m.in. korelacja między częstotliwością stosowania pracy tymczasowej a współczynnikiem EPL (Employment Protection Legislation Index, jeden z najczęściej stosowanych wskaźników określających „surowość” przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia w poszczególnych krajach, opracowany przez OECD)². Na podstawie statystycznej korelacji między

¹ Za typowe formy zatrudnienia uznaje się natomiast umowy, które spełniają podstawowe założenia z Art. 22 § 1 Kp „Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca do zatrudnienia pracownika za wynagrodzeniem.

² Wskaźnik EPL obliczany po 18 podstawowych elementach, które mogą być sklasyfikowane w trzech głównych obszarach: 1. ochrona zatrudnienia stałych pracowników przed zwolnieniem indywidualnym, 2. Szczególne wymagania dotyczące zwolnień grupowych,

częstością stosowania pracy tymczasowej a współczynnikiem EPL (w trzech wersjach, dla zatrudnienia tymczasowego, zatrudnienia stałego oraz ogólny wskaźnik EPL), można powiedzieć, że stosowanie tymczasowego zatrudnienia, jest skorelowane ze współczynnikiem EPL, przy czym zauważyć należy, że najbardziej skorelowane jest z ogólnym współczynnikiem EPL (korelacja = 0,5; natomiast korelacja z EPL dla zatrudnienia tymczasowego = 0,4; korelacja z EPL dla zatrudnienia stałego również 0,4). Przyczyny dodatniej korelacji mogą być dwie. Z jednej strony surowość przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia może być polityką odpowiedzi na niepewnych miejsc pracy, z drugiej strony wzrost bezpieczeństwa rynku pracy sprzyja stosowaniu umów terminowych [OECD 2009 s. 61].

Wykres 1. Wskaźnik „surowości” przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia (EPL) w 2008r. (Skala od 0-6, gdzie 0 oznacza liberalność przepisów, 6 - surowość.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie OECD REVIEWS OF LABOUR MARKET AND SOCIAL POLICIES, OECD 2009 s. 93

Wykres 1 pokazuje wskaźnik surowości zatrudnienia w Polsce na tle krajów OECD. Umowy na czas określony są częściej stosowane w krajach charakteryzujących się większą surowością przepisów dotyczących ochrony zatrudnienia

3. Rozporządzenia dotyczące tymczasowych form zatrudnienia. [Więcej na ten temat w:] OECD Employment Outlook, June 1999, Chapter 2, *Employment Protection and Labour Market Performances*, Annex 2.B

[OECD 2009, s. 61.]. Wśród takich krajów, jak wynika z badań OECD znajduje się również Polska.

2. Nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia

A. Umowy terminowe

Poza podstawowym rodzajem umowy o pracę, zawieranej na czas nie określony, pracodawca ma możliwość skorzystania z umów terminowych. Istotą umowy terminowej jest konieczność określenia czasu trwania umowy, już w momencie jej zawierania. Zaznaczyć należy, iż jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu ze względu na zatrudnienie na czas określony jest niedopuszczalna (art. 11³ Kodeksu pracy). Kodeks pracy zwany dalej: K.p. przewiduje możliwość stosowania następujących rodzajów umów terminowych:

▪ Umowa o pracę na czas określony

W założeniach umowa na czas określony, miała sprzyjać krótkotrwałemu zatrudnieniu, w sytuacji zwiększonego zapotrzebowania na pracę, sprzyjać aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych, tworzyć szansę dla pracowników wchodzących na rynek pracy.

Praktyka pokazuje, że szeroko stosowana przez pracodawców umowa na czas określony, ze względu na duży zakres swobody rozwiązywania umowy³, nie cieszy się zainteresowaniem wśród pracowników, dla których najczęściej oznacza brak stabilności i poczucia bezpieczeństwa w pracy brak uprawnień związanych ze stałym zatrudnieniem.

Ustalenie długiego terminu trwania umowy na czas określony, np. 10 lat, jest niezgodne ze społeczno – gospodarczym przeznaczeniem tej umowy, dlatego w myśl art. 18 §2 K.p. w związku z art. 8 K.p., postanowienia takie byłyby nieważne [Bąk E., 2002, s.13.]. Zawarta trzeci raz z kolei umowa na czas określony, jest równoznaczna w skutkach z umową na czas nie określony, o ile przerwa między rozwiązaniem poprzedniej a nawiązaniem kolejnej umowy o pracę nie przekroczyła 1 miesiąca (art.25¹.§ 1 K.p.).

▪ Umowa na czas wykonania określonej pracy

Jest zawierana w sytuacjach, gdy strony chcą ograniczyć czas trwania umowy, ale w chwili zawierania umowy nie mogą dokładnie określić czasu jej obowiązywania [Wagner B., 1980, s.35]. Określone zostaje więc zadanie, na czas którego zatrudnia się danego pracownika.

³ Okres wypowiedzenia trwa tylko 2 tygodnie, dodatkowo brak jest obowiązku podawania przez pracodawcę przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy (art. 30 § 4 kp).

Umowa na czas wykonania określonej pracy z zasady rozwiązuje się w momencie wykonania zadania. Może jednak zostać również rozwiązana w przypadku ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy (art. 41¹ § 2 K.p.), lub te z przyczyn nie dotyczących pracowników [Ustawa z 13.3.2003 r.].

▪ **Umowa na zastępstwo**

Umowa zawierana na określony czas, w celu zapewnienia zastępstwa w związku z usprawiedliwioną nieobecnością pracownika np. z powodu choroby, urlopu wychowawczego, urlopu bezpłatnego (art. 25 § 1 K.p.). Umowa powinna wyraźnie wskazywać imię i nazwisko zastępowanego pracownika [Kubot Z., 2003, s.18].

Pracownik - zastępca ma takie same prawa i obowiązki jak pozostali pracownicy, gdyż jest on pełnoprawnym pracownikiem (art. 18^{3a} K.p.). Ma więc prawo, m.in. do: urlopu wypoczynkowego, ekwiwalentu za niewykorzystany urlop wypoczynkowy a także świadectwa pracy w chwili rozwiązania lub ustania stosunku pracy.

Nie ma tutaj zastosowania prawnego artykuł 25¹ K.p., mówiący że trzecia z kolei umowa o pracę na czas określony przekształca się z mocy prawa w umowę bezterminową. Jest możliwość rozwiązania umowy przez obydwie strony. Okres wypowiedzenia wynosi 3 dni a strony nie muszą wskazywać przyczyn zerwania umowy (art. 33¹ K.p.). Umowa na zastępstwo nie chroni również pracownicy w ciąży przed rozwiązaniem stosunku pracy.

▪ **Umowa na okres próbny**

Umowa o pracę na czas nie określony, na czas określony, na czas wykonania określonej pracy oraz umowa o pracę na zastępstwo mogą być poprzedzone umową o pracę na okres próbny, nie przekraczający 3 miesięcy (art. 25 § 2 K.p.). Służy ona sprawdzeniu przez pracodawcę kompetencji pracownika oraz zapoznaniu się pracownika z warunkami pracy. Po upływie przewidzianego okresu umowa rozwiązuje się. Każdej ze stron przysługuje także możliwość wcześniejszego jej rozwiązania za wypowiedzeniem. Okres wypowiedzenia wynosi 3 dni, 1 tydzień lub 2 tygodnie (w zależności od długości trwania okresu próbnego, odpowiednio: do 2 tygodni, ponad 2 tygodnie, 3 miesiące). (art. 34 K.p.)

B. Umowy cywilnoprawne

Umowy cywilnoprawne, a w szczególności umowę zlecenie oraz umowę o dzieło, można zaliczyć do tzw. zatrudnienia niepracowniczego [Hajn Z., [w] E. Kryńska 2003 s.76]. Umowę cywilnoprawną regulują przepisy Kodeksu cywilnego, zwanego dalej K.c., które są mniej rygorystyczne niż przepisy Kodeksu pracy. Strony umowy mają dużą swobodę w kształtowaniu jej treści, formy i czasu obowiązywania.

Pracodawca oraz pracownik mają dowolność kształtowania stosunku prawnego, na podstawie którego wykonywana jest praca z wyjątkiem art. 22 K.p. [Bąk E., 2002, s.30], zgodnie z którym, nie jest dopuszczalne zastąpienie umowy o pracę umową cywilnoprawną przy zachowaniu warunków wykonywania pracy, określonych w § 1 art. 22 K.p.⁴.

Często uważa się, że zawieranie umów cywilnoprawnych służy obchodzeniu prawa, ograniczaniu uprawnień socjalnych i zmniejsza pewność zatrudnienia [Jacukowicz Z., 2004, s.93].

Cechy umów cywilnych, odróżniające je od umowy na podstawie stosunku pracy:

- nie ma bezwzględnego obowiązku osobistego wykonania pracy
- zleceniobiorca nie wykonuje swoich czynności pod kierownictwem zleceniodawcy, choć może być przez niego kontrolowany (brak podporządkowania pracownika swojemu zleceniobiorcy)
- zleceniobiorca wykonuje pracę na własną odpowiedzialność i ryzyko (często świadczą o tym zapisy o karze umownej, którą zleceniobiorca ponosi w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania).
- umowa cywilnoprawna nie daje pracownikom prawa m.in. do urlopu, gwarancji minimalnego wynagrodzenia czy ochrony przed rozwiązaniem umowy [Bąk E., 2002, s.32], jest więc bardzo atrakcyjną formą zarobkowania dla osób, które podlegają świadczeniom społecznym z innego tytułu, np. z umowy o pracę, albo dorabiają do emerytury lub renty, zasiłku czy świadczenia przedemerytalnego.

Pracodawca ma możliwość skorzystać z następujących umów cywilnoprawnych:

▪ Umowa zlecenie

Przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. (Art. 734. § 1 K.c.). Istotą umowy jest sumienne, odpowiedzialne działanie przyjmującego zlecenie w ramach kontraktu [Gujski W., 2000, s.179]. Przyjmujący zlecenie nie jest więc odpowiedzialny za efekt, co jest charakterystyczne dla umowy o dzieło.

Umowa zlecenie może mieć charakter nieodpłatny, jeśli jest to w umowie jednoznacznie określone, w przeciwnym wypadku zastosowanie ma zasada domniemania odpłatności (art.735 § 1 K.c.).

Ważne cechy umowy zlecenia:

- pracę może świadczyć nie tylko osoba fizyczna, ale i prawna

⁴ „Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem, oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.” Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.

- wynagrodzenie jest wypłacane po wykonaniu pracy, nie ma tutaj zastosowania ustawowe minimum wynagrodzenia
- nie ma ograniczeń w liczbie kolejnych takich umów,

- **Umowa o dzieło**

Przez umowę o dzieło przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia (Art. 627 K.c.). Może w niej być określony termin wykonania pracy. Taka umowa ulega rozwiązaniu po spełnieniu świadczeń obu stron, czyli po wykonaniu pracy i zapłaceniu za nią. Wykonawca ponosi odpowiedzialność za wykonanie dzieła zgodnie ze sposobem i terminem określonym w umowie. Wynagrodzeniu podlega rezultat, czyli wykonane dzieło.

Gdy dzieło dotyczy działalności twórczej i autorskiej (jak np. zaprojektowanie folderu, zorganizowanie szkoleń), opodatkowana jest tylko połowa wynagrodzenia (koszt uzyskania przychodu wynosi 50 %).⁵

- **Umowa agencyjna**

Przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do zawierania ich w jego imieniu. (Art. 758. § 1. K.c.). Umowa agencyjna nabrała dużego znaczenia gospodarczego w wyniku częstego jej stosowania w pośrednictwie handlowym. W związku ze wzrostem zainteresowania tego rodzaju zatrudnieniem w ostatnich latach (głównie w pośrednictwie handlowym), jako mniej kosztownym rozwiązaniem w stosunku do unormowań Kodeksu pracy, umowa agencyjna w wielu punktach przybliżona została do uregulowań Kodeksu Pracy [Dz.U. z 2000 r. Nr 74, poz. 857. [w:] Bąk E., 2002, s.39.]. Umowa zawarta na czas nieoznaczony może być wypowiedziana na miesiąc naprzód w pierwszym roku, na dwa miesiące naprzód w drugim roku oraz na trzy miesiące naprzód w trzecim i następnych latach trwania umowy. Ustawowe terminy wypowiedzenia nie mogą być skracane (Art. 764¹. § 1 K.c.).

C. Elastyczne formy organizacji czasu pracy

- **zadaniowy czas pracy**

Zadaniowy czas pracy może być stosowany w przypadkach uzasadnionych rodzajem pracy lub jej organizacją albo miejscem wykonywania (zgodnie z art. 140 K.p.). Czas pracy jest wyznaczany przez ustalenie zadań, jakie pracownik ma wykonać. Pracodawca w porozumieniu z pracownikiem uzgadnia czas niezbędny do wykonania powierzonych zadań, uwzględniając obowiązujące normy

⁵ Artykuł 22 ust. 9 pkt 3 ustawy z 26.7.1991r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. z 2000r. Nr.80, poz. 904

wymiaru czasu pracy. Rozkład czasu pracy jest natomiast samodzielnie określony przez pracownika [Hajn Z., *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne* [w:] Kryńska E., 2003, s.93].

- **równoważny czas pracy**

Równoważny system czasu pracy dopuszcza przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Przedłużony dobowy wymiar czasu pracy jest równoważony krótszym dobowym wymiarem czasu pracy w niektórych dniach lub dniami wolnymi od pracy (art. 135 K.p.).

- **przerwany czas pracy**

Jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją, może być stosowany system przerywanego czasu pracy według z góry ustalonego rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin. Przerwy nie wlicza się do czasu pracy, jednakże za czas tej przerwy pracownikowi przysługuje prawo do wynagrodzenia w wysokości połowy wynagrodzenia należnego za czas przestoju (Art. 139. § 1 K.p.).

- **zmiennie godziny rozpoczynania pracy;**

Jest to system dający pracownikom możliwość ustalania, w porozumieniu z pracodawcą, godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy, przy czym dzienna norma czasu pracy pozostaje niezmienna i wynosi 8 godzin [*Elastyczne Formy Pracy*. Białystok 2007, s. 115].

- **ruchomy czas pracy**

Ruchomy czas pracy również umożliwia rozpoczynanie pracy w określonych przedziałach czasowych, przy czym dodatkowym elementem charakteryzującym tę formę jest określony przedział czasu, w którym wszyscy pracownicy muszą być obecni w firmie [*Elastyczne Formy Pracy*. Białystok 2007, s.118].

- **indywidualny rozkład czasu pracy**

Indywidualny rozkład czasu pracy, w myśl art. 142 kodeksu pracy, może być ustalony przez pracodawcę na pisemny wniosek pracownika w ramach systemu czasu pracy, którym pracownik jest objęty. To rozwiązanie ma za zadanie dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracownika w sytuacjach, gdy wykonanie pracy w normalnych godzinach jest utrudnione bądź też niemożliwe. Indywidualny rozkład czasu pracy określa terminy dni pracy i dni wolnych od pracy, jak również godziny rozpoczynania i kończenia pracy. Praca taka może odbywać się w niestandardowych porach lub dniach [*Elastyczne Formy Pracy*. Białystok 2007, ss. 124-125].

- **system skróconego tygodnia pracy**

Na pisemny wniosek pracownika może być do niego stosowany system skróconego tygodnia pracy. W tym systemie jest dopuszczalne wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okre-

się rozliczeniowym nie przekraczającym 1 miesiąca. (Art. 143. K.p.). System dotyczy pracowników pracujących na podstawie umowy o pracę.

- **praca w systemie weekendowym**

Na wniosek pracownika praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta. W tym systemie jest dopuszczalne przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nie przekraczającym 1 miesiąca. (Art. 144. KP), co oznacza, że w systemie weekendowego czasu pracy najwyższym możliwym wymiarem etatu jest 9/10.

- **zmniejszenie wymiaru czasu pracy zamiast korzystania z urlopu wychowawczego;**

6 stycznia 2010r. wszedł w życie przepis (Art. 186⁷ § 1 K.p.), na mocy którego pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może złożyć pracodawcy pisemny wniosek o obniżenie jego wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. Pracodawca jest obowiązany uwzględnić wniosek pracownika.

- **indywidualne konta czasu pracy**

Indywidualne konta czasu pracy gromadzą dla poszczególnych pracowników nadwyżki i niedobory czasu pracy. Nadwyżki nie mogą być wypłacane w gotówce, są odbierane w formie czasu wolnego, wydłużonego urlopu wypoczynkowego lub szkoleniowego, a dla kont długoterminowych nawet redukcję czasu pracy przed przejściem na emeryturę. Pracownicy mają zapewnione stałe wynagrodzenie bez względu na stan konta, natomiast firma ma możliwość dostosować produkcję lub usługi do wahań sezonowych i koniunkturalnych [*Elastyczne Formy Pracy*. Białystok 2007, s.123].

D. Inne elastyczne rozwiązania:

- **Telepraca**

Telepraca odnosi się do pracy świadczonej na podstawie umowy o pracę, poza „tradycyjnym” miejscem zatrudnienia, z wykorzystaniem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, wykonywanej za wynagrodzeniem [Chobot A., 1997, ss. 161, 165.]. Telepraca występuje zawsze wtedy, gdy dojazd do miejsca pracy zastąpiony jest przez techniki informatyczne, swego rodzaju przemieszczanie pracy do pracowników [Nilles J.M., 2003, s.21].

- **Praca w domu**

Jest to rozwiązanie pozwalające na wykonywanie pracy w miejscu wyznaczonym przez pracownika – w jego domu, nie w zakładzie pracy [Sadowska-Snaraska C., 2008, s.30.]. Świadczona jest na podstawie zatrudnienia pracowniczego, przy czym ze względu na utrudnione wyliczenia związane z czasem pracy, pracodawcy łączą pracę w domu z zadaniowym systemem czasu pracy [*Elastyczne Formy Pracy*, Białystok 2007, s. 126-127].

▪ **Praca nakładcza**

Praca nakładcza zwana potocznie „chałupnictwem” to forma pośrednia między umową o pracę a umową cywilnoprawną. Wykonawca nie musi świadczyć pracy samodzielnie, sam organizuje sobie czas i miejsce pracy. Zasady zawierania takich umów reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z 1975r. Umowa powinna określić minimalną, miesięczną ilość pracy, której wykonanie należy do obowiązków wykonawcy [Bąk E. , 2002, s.51.].

▪ **Praca w niepełnym wymiarze czasu**

Praca „niepełnoetatowa” dotyczy tych pracowników, którzy świadczą pracę w wymiarze czasu niższym od obowiązującego dla danej grupy zawodowej [Bąk E. , 2002, s.51.]. Posiadają oni takie same prawa jak pracownicy etatowi⁶. Podstawą zatrudnienia może być zarówno umowa stała jak i terminowa, Kodeks pracy nie narzuca tutaj ograniczeń. Praca może być wykonywana również w ramach różnych systemów czasu pracy [Bąk E., 2002, s.51.].

➤ **Job sharing** - jest szczególną odmianą zatrudnienia niepełnowymiarowego, w którym dwie osoby podejmują odpowiedzialność za jeden etat, przy czym podział nie musi być równy np. $\frac{1}{4}$ i $\frac{3}{4}$. Jedną z odmian Job sharing -u, która znalazła zastosowanie w Polsce jest work sharing⁷.

➤ **Work sharing** (czyli dzielenie pracy) W Europie jest popularną metodą zapobiegania zwolnieniom grupowym w czasie kryzysu. Polega ona na redukcji wymiaru czasu pracy pracowników i połączonej z nią, proporcjonalnej redukcji wynagrodzeń [*Elastyczne formy pracy* Białystok 2007, s.138].

▪ **Praca na wezwanie**

Istotą pracy na wezwanie jest gotowość do podjęcia pracy na każde wezwanie pracodawcy. Pracodawca określa zakres, warunki oraz czas trwania pracy, w zależności od własnych potrzeb produkcyjnych [Chobot A., 1997, s. 150]. Praca na wezwanie pozwala dostosować liczbę pracowników do rzeczywistych potrzeb, szczególnie przy pracach, których rozmiar i czas wykonywania jest trudny do przewidzenia. Koniecznym warunkiem podjęcia takiego rodzaju pracy jest dyspozycyjność pracownika.

▪ **Zatrudnienie tymczasowe**

Praca tymczasowa jest stosunkiem pracy pomiędzy trzema podmiotami: agencją pracy tymczasowej - zatrudnia ona pracownika i kieruje go do wykonywania pracy na rzecz „Pracodawcy użytkownika” - to na jego rzecz wykonywana jest praca przez pracownika tymczasowego. Ustawa przewiduje stosowanie pracy tymczasowej do zadań o charakterze sezonowym, zadań których wykonanie przez

⁶ Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu(...)także ze względu na zatrudnienie(...) w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna (art.11³ Kp).

⁷ W celu uniknięcia zwolnień w styczniu 2009 r. Huta Stalowa Wola porozumiała się z załogą i ograniczyła czas pracy do czterech dni w tygodniu w wyniku czego, załoga traci 20 procent swoich dochodów. Więcej: <http://www.prawopracy.org/content/view/176/16/>

zatrudnionych pracowników jest niemożliwe oraz zadań należących do obowiązków nieobecnego pracownika [Dz.U. nr 166, poz. 1608 z późn. zm.].

▪ **Zatrudnianie rotacyjne (job rotation)**

Zatrudnianie rotacyjne wiąże się z wykonywaniem prac różnego rodzaju, na różnych stanowiskach czy też w różnych komórkach organizacyjnych firmy [Kubot Z. , 2004.].

Metoda ta ma za zadanie zapobiegać monotonii i obniżaniu jakości pracy, wspomagać rozwój personalny pracowników oraz poszerzać ich kwalifikacje. Rotacja stanowisk ma jednak swoje wady. Zadania podlegające rotacji mają najczęściej podobny charakter, więc zdarza się, że metoda nie wypełnia swojej podstawowej funkcji zapobiegania monotonii. Kolejnym zagrożeniem jest wyrwanie pracownika z jego środowiska pracy, rozluźnienie nawiązanych więzi ze współpracownikami [Mendel T., 2001 ,s. 79.].

Rotację stanowisk stosuje się obecnie przede wszystkim w celu podniesienia kwalifikacji oraz elastyczności personelu [Griffin R. W., 1999, ss. 332-333.].

▪ **Kontraktowanie pracy**

Kontraktowanie pracy polega na odejściu od tradycyjnych długoterminowych umów o pracę na rzecz kontraktów na wykonanie konkretnego zadania, bez określenia dziennego limitu godzin, miejsca wykonywania zadania i dyspozycyjności osoby zatrudnionej. Kontraktowanie pracy obniża jej koszty przez ograniczenie czasu nieprzepracowanego, umożliwia zmniejszenie aparatu kontrolnego, redukuje wydatki na przygotowanie stanowiska pracy oraz systemów bezpieczeństwa i higieny pracy, a także pozwala na uniknięcie długotrwałych i kosztownych procedur zwalniania pracowników. Kontrakty podpisywane są często na prace nietypowe, występujące okazjonalnie lub wymagające specjalistycznej wiedzy. Wygasają w momencie wykonania zadania lub realizacji założonego celu. Nie pociągają za sobą dalszych zobowiązań ze strony partnerów kontraktu (tak osoby zlecającej, jak i realizującej zlecenie)⁸.

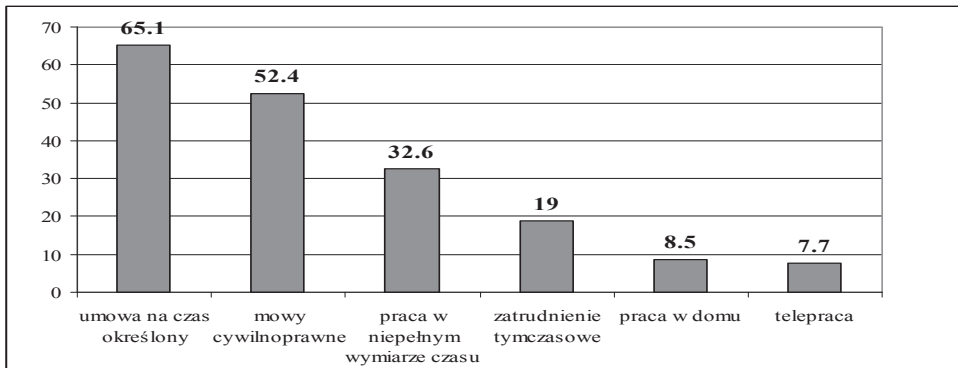
3. Zastosowanie elastycznych form zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach

Wykresy: 2 i 3 przedstawiają odpowiednio: Zastosowanie niektórych elastycznych form zatrudnienia oraz elastycznych form organizacji czasu pracy w polskich przedsiębiorstwach. Badanie zostało przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw. Ponad połowa przebadanych firm (65,1%) deklaruje, że zatrudnia pracowników na umowy na czas określony. Również dużo, bo 52,4% badanych przedsiębiorców stosuje w swoich firmach umowy cywilne. 32% przedsiębiorców

⁸ Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004 „W Trosce o Pracę”. Przygotowany przez Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych wspólnie z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). redaktorami naukowymi raportu są Stanisława Golinowska i Michał Boni. Pełny tekst raportu dostępny jest w wersji elektronicznej na stronie: www.undp.org/nhdr.

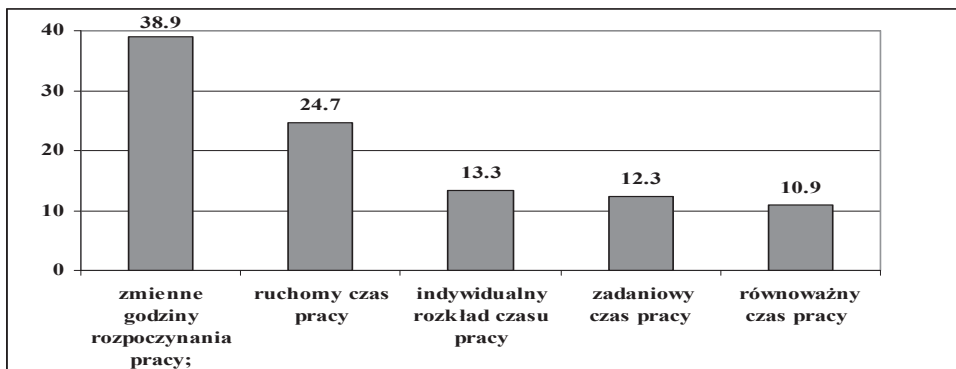
zatrudnia pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy. Małą popularnością w Polsce cieszy się obecnie telepraca, tylko 7,7 % przedsiębiorstw stosuje tę formę zatrudnienia.

Wykres 2. Zastosowanie elastycznych form zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje*. Warszawa 2009.

Wykres 3. Zastosowanie elastycznych form organizacji czasu pracy w polskich przedsiębiorstwach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje*. Warszawa 2009.

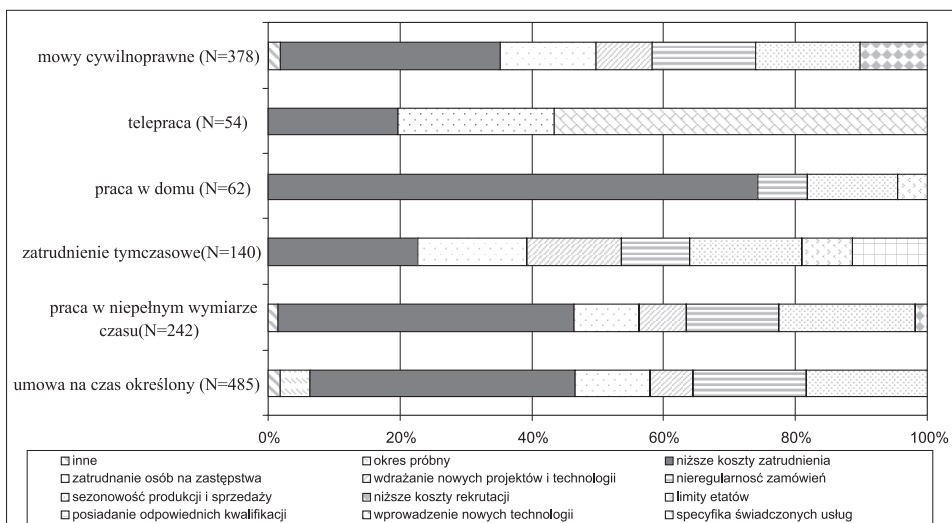
W tym samym badaniu zapytano przedsiębiorców również o stosowanie elastycznych form organizacji czasu pracy. Najczęściej stosowaną formą uelastycznienia czasu pracy wśród respondentów są zmienne godziny rozpoczynania pracy, 38,9% przedsiębiorców potwierdza funkcjonowanie tego rozwiązania

w swoich przedsiębiorstwach. 24,7% stosuje ruchomy czas pracy. Małą popularność zyskały w Polsce obecnie inne wymienione w badaniu elastyczne formy organizacji czasu pracy takie jak: indywidualny rozkład czasu pracy, równoważony czy zadaniowy czas pracy.

4. Powody stosowania elastycznych form zatrudnienia przez polskich przedsiębiorców

Wykres 4. przedstawia przyczyny stosowania poszczególne elastyczne formy zatrudnienia przez badanych przedsiębiorców. Poza telepraca, w przypadku której główną przyczyną stosowania jest specyfika świadczonych usług; główną przyczyną stosowania każdej elastycznej formy zatrudnienia jest korzyść ekonomiczna dla przedsiębiorcy w postaci niższych kosztów zatrudnienia. Drugą w kolejności, najczęściej występującą przyczyną stosowania większości elastycznych form jest sezonowość produkcji i sprzedaży. Często wymienianym powodem jest również nieregularność zamówień oraz konieczność zatrudnienia kogoś w zastępstwie pracownika nieobecnego.

Wykres 4. Powody stosowania elastycznych form zatrudnienia przez polskich przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje*. Warszawa 2009

Podsumowanie

Zwolennicy elastycznego rynku pracy wskazują, że jest ona niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania gospodarki w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Przedsiębiorcy pod elastycznością zatrudnienia rozumieją możliwość szybkiego i taniego redukowania lub zwiększania stanu zatrudnienia w zależności od potrzeb, zmiany czasu pracy (tygodniowego, miesięcznego, rocznego) w zależności od sytuacji gospodarczej, możliwości elastycznego kształtowania płac. Należy jednak pamiętać, że tak rozumiana elastyczność pogarsza sytuację zawodową pracowników, dla których oznacza brak stabilizacji, ochrony zatrudnienia. Dlatego tak istotnym zagadnieniem staje się drugi element modelu flexicurity – bezpieczeństwo zatrudnienia.

Zastosowanie elastycznych form zatrudnienia może być korzystne zarówno dla przedsiębiorcy jak i pracownika. Pracownicy mają możliwość uzyskać równowagę między pracą a życiem prywatnym, firmy mają możliwość ograniczyć koszty i zwiększać produktywność, jednak warunkiem koniecznym jest współistnienie tych dwóch elementów: elastyczności (**flexibility**) oraz bezpieczeństwa (**security**).

Streszczenie

Artykuł jest krótką charakterystyką elastyczności zatrudnienia w Polskich realiach. Pierwsza część wskazuje istotne relacje pomiędzy elastycznością a poziomem bezpieczeństwa pracy na podstawie danych z OECD. Druga część przedstawia przegląd poszczególnych, elastycznych form zatrudnienia. Następnie zaprezentowane zostały dane, dotyczące korzystania z wymienionym wcześniej form przez polskich przedsiębiorców oraz ukazane zostały główne powody, dla których przedsiębiorcy sięgają do opisywanych rozwiązań. Źródłem informacji jest tutaj raport z badań dotyczących flexicurity w Polsce. W podsumowaniu wskazane są pewne uogólnienia i zalecenia.

Summary

The article is a brief characteristics of employment flexibility in the Polish reality. The first part indicates the important relationship between flexibility and the level of safety based on data from the OECD. The second part provides an overview of the various flexible forms of employment. Then the data regarding the use of the aforementioned forms by polish entrepreneurs were presented, and the main reasons why business go back to the described solutions are shown. Source of information is a research report on flexicurity in Poland. In conclusion, some generalizations and recommendations are indicated.

Bibliografia

- [1] Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [2] Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
- [3] *Elastyczne Formy Pracy. Poradnik dla pracowników*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2007.
- [4] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- [5] Gujski W., *Kontrakty menedżerskie oraz inne umowy cywilno-prawne o świadczenie pracy*, Warszawa 2000.
- [6] Jacukowicz Z., *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Gdańsk 2004.
- [7] Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPISS, Warszawa 2003.
- [8] Kubot Z., *Praca rotacyjna w stosunku pracy*, PiZS Nr 9/2004.
- [9] Kubot Z., *Umowa o pracę na zastępstwo*, PiZS Nr 2/2003.
- [10] Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*” Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- [11] Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, NWT, Warszawa 2003.
- [12] Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok 2008.
- [13] Wagner B., *Tymczasowe umowy o pracę*, Warszawa 1980.

Ustawy

- [1] Kodeks cywilny z 23.4.1964r.
- [2] Kodeks pracy z 26.6.1974r.
- [3] Ustawa z 13.3.2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.
- [4] Ustawa z 9.7.2003r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych

Źródła elektroniczne:

- [1] *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje*. Raport końcowy z badań. Redakcja naukowa Elbieta Kryaska. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009
- [2] OECD Employment Outlook, June 1999
- [3] OECD REVIEWS OF LABOUR MARKET AND SOCIAL POLICIES: SLOVENIA—ISBN 978-92-64-06894-0, OECD 2009
- [4] www.undp.org.pl/nhdr (Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004 „W Trocće o Pracę”. Przygotowany przez Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych wspólnie z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Redaktorami naukowymi raportu są Stanisława Golinowska i Michał Boni.)