

przegląd

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

4/2013



ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

RENATA OCZKOWSKA	3
„Urodzeni globaliści” jako nowoczesna koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw	
JADWIGA ADAMCZYK	8
Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	
LESZEK KIEŁTYKA, PAWEŁ KOBIS	13
Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw	
MAŁGORZATA STEFANIA LEWANDOWSKA	20
Bariery innowacji a kooperacja przedsiębiorstw. Efekt supresji	
AGNIESZKA IZABELA BARUK	27
Zmiany oczekiwań młodych pracowników wobec pracodawców w latach 2009-2012	

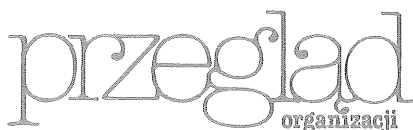
KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA

JOLANTA WALAS-TRĘBACZ	33
Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa	

ZARZĄDZANIE MARKETINGIEM

BŁAŻEJ HERZYK	41
Tożsamość marki a wybory konsumenckie w warunkach globalizacji	

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
W 1926 R.

NR 4 (879) 2013

RADA PROGRAMOWA

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący
prof. Ryszard Borowiecki
prof. Jan Jeżak
prof. Kazimierz Krzakiewicz
prof. Jan Lichtarski
prof. Bogdan Nogalski
prof. Jan Pyka
prof. Ryszard Rutka
prof. Marek Stankiewicz
prof. Edward Urbanczyk

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Janusz Czekaj – redaktor naczelny
Andrzej Jaki – sekretarz redakcji
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,
Eryk Głodziński, Janusz M. Lichtarski,
Dariusz Zarzecki

ADRES REDAKCJI

ul. Górńska 6/10, lok. 71
00-740 Warszawa
tel./faks 22 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

KORESPONDENCI

Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka | Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr hab. inż. Robert Kucęba | Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz | Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha | Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski | Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki | Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar | Łódź – tel. 42 639 82 34 | Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska | Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak | Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz | Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska | Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska | Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

WYDAWCA

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA
Indeks: ISSN-0137-7221

Skład: Jarosław Szczurek
Okładka: Jarosław Szczurek
Druk: Drukarnia GS Sp. z o.o.,
ul. Zabłocie 43, 30-701 Kraków
Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

PRENUMERATA W REDAKCJI

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2013 r.:

- ▶ kwartalna – 60 zł brutto

- ▶ półroczna – 120 zł brutto
- ▶ całoroczna – 240 zł brutto
- Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

PRENUMERATA PRZEZ OGÓLNOPOLSKICH DYSTRYBUTORÓW

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

- ▶ Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
- ▶ Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
- ▶ Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przesyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- ▶ brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- ▶ adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- ▶ oryginalność tekstu,
- ▶ poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,

- ▶ wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- ▶ poprawność doboru metod badawczych,
- ▶ spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przesyłanych artykułów naukowych oraz lista recenzentów są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI
czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI
tylko kolorowa – 3500 zł


Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

RENATA OCZKOWSKA

„Urodzeni globaliści” jako nowoczesna koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw

Wprowadzenie


 Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej jest jej internacjonalizacja i globalizacja, co oznacza wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami.

Internacjonalizacja gospodarki i sektorów działalności przedsiębiorstw jest funkcją skłonności i motywów firm do ekspansji zagranicznej i inwestowania w swój rozwój poza granicami kraju macierzystego. Przedsiębiorstwa w różny sposób angażują się na rynkach zagranicznych, a także decydują się na różne sposoby konkurowania.

Wśród nowych zjawisk w międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw pojawiła się tzw. wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw, która jest konsekwencją nowych warunków rynkowych, zmian w technologii wytwarzania, transportu, komunikacji, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazanie przyczyn oraz tendencji w tym zakresie.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw

 W literaturze istnieją różne sposoby interpretacji internacjonalizacji działalności

przedsiębiorstw. Internacjonalizacja w koncepcjach wielu autorów oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Helm, 1997, s. 12-13; Rymarczyk, 2004, s. 19]. Niektórzy autorzy są zdania, iż umiędzynarodowienie działalności gospodarczej może być postrzegane jako wynik łańcuchowego procesu stopniowego dostosowywania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Ten proces przebiega stopniowo, w miarę zwiększania się ryzyka i zaangażowania się firmy w nabywanie poprzez doświadczenie wiedzy przez przedsiębiorców.

W opinii Z. Pierścionka umiędzynarodowienie firmy wyraża się w jej dużym zaangażowaniu w operacje na rynkach światowych, oznacza jej intensywne i wielostronne powiązania międzynarodowe [Pierścionek, 2003, s. 454].

W powyższych definicjach internacjonalizacja jest traktowana jako proces. Internacjonalizacja w ujęciu procesowym charakteryzuje się sekwencyjnym przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne formy ekspansji na rynki zagraniczne, tj. od eksportu, poprzez joint venture, do inwestycji bezpośrednich oraz rozwoju przedsiębiorstwa od przedsiębiorstwa narodowego, przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i wielonarodowe, do przedsiębiorstwa światowego (globalnego). Globalizacja jest więc najwyższym stopniem internacjonalizacji [Krystek, Zur, 2002, s. 5]. W przedsiębiorstwach globalnych rynek wielu krajów świata traktowany jest w sposób homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych

w różnych krajach jest zarządzana jako jeden zintegrowany system.

Rozpowszechnionym modelem opisującym proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa jest model Uppsala. To podejście jest związane ze szkołą uppsalską (J. Johanson, J. Vahlne) i bazuje na behawioralnej teorii firmy, której czołowymi przedstawicielami są R.H. Cyret i J.G. March¹. We wspomnianym modelu postrzega się internacjonalizację jako proces uczenia się przedsiębiorstwa i przyjmuje się założenie, że przedsiębiorstwo stopniowo zdobywając wiedzę o rynku i doświadczenie zwiększa swe umiędzynarodowienie, przechodząc od niewielkiego do coraz większego zaangażowania zasobów za granicą. Teoria ta znalazła potwierdzenie w badaniach empirycznych prowadzonych w firmach szwedzkich, a także fińskich, amerykańskich i niemieckich [Buckley, 2000].

Zgodnie z koncepcją modelu uppsalskiego proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, co wskazuje na rozwój zaangażowania na rynkach zagranicznych w czasie. Wśród przesłanek tego procesu można wskazać: brak wystarczającej wiedzy o rynkach zagranicznych, brak zasobów umożliwiających ekspansję na rynki zagraniczne, ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny, dystans psychologiczny i geograficzny między krajem macierzystym a rynkiem ekspansji, koszty czy bariery taryfowe lub pozataryfowe [Gorynia, 2007, s. 64].

Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa polega na stopniowym przechodzeniu do kolejnych etapów. Przedsiębiorstwo tym szybciej się inter-



nacjonalizuje, im bardziej jest zdolne do zmniejszania deficytu posiadanej wiedzy o rynkach zagranicznych. Im większa jest wiedza przedsiębiorstwa o rynkach zagranicznych, tym ryzyko i niepewność podejmowania działalności poza granicami są mniejsze, w konsekwencji następuje stopniowe zwiększenie zaangażowania zasobów za granicą.

Model stopniowej internacjonalizacji zakłada, że wiedza rynkowa uwzględniająca m.in. postrzeganie przez przedsiębiorstwo rynkowych szans, może być pozyskiwana głównie przez doświadczenie nabywane w bieżącej działalności na rynkach zagranicznych. Możliwości transfereowania tej wiedzy do innych podmiotów rynkowych są w znacznej mierze ograniczone. Zatem wiedza oparta na doświadczeniu ma zindywidualizowany charakter i nie może być wykorzystana przez inny podmiot w równie efektywny sposób.

Przedsiębiorstwo nie musi jednak przechodzić przez wszystkie kolejne fazy. Internacjonalizacja, w zależności od sytuacji w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, czy też motywów podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne, może przebiegać w odmienny sposób. Nową tendencją wśród małych i średnich firm jest rozpoczynanie przez przedsiębiorstwa działalności międzynarodowej czy globalnej od chwili ich powstania. Przedsiębiorstwa te określa się mianem „urodzeni globaliści” (*born global*), ale także „globalne od założenia” czy „wcześnie umiędzynarodowione”. Nasilanie się tej tendencji jest wynikiem: nowych warunków rynkowych, powstawania transnarodowych segmentów rynku, zmiany w technologii wytwarzania, rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów. Przedsiębiorstwa te najczęściej są związane z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty [Hollensen, 2001, s. 65-69; Duliniec, 2004, s. 32].

„Urodzeni globaliści” – dyskusja pojęcia



literaturze przedmiotu nie sformułowano precyzyjnej definicji i kryteriów pozwa-

lających uznać przedsiębiorstwo za „globalne od początku” (*born global*). W nawiązaniu do prezentowanych w literaturze światowej badań uznaje się, że są to małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 500 pracowników, zazwyczaj działające w branżach zaawansowanych technologii, które w ciągu kilku lat od powstania osiągnęły znaczący udział w sprzedaży ogółem [Oviatt, McDougall, 1994, s. 48]. Międzynarodowa przewaga konkurencyjna tych przedsiębiorstw opiera się na innowacyjnych technologiach, oferowaniu unikatowych produktów (np. programów komputerowych) czy też elastyczności działania.

Uważa się, że „urodzeni globaliści” występują przede wszystkim w branżach opartych na wiedzy i wysoce wyspecjalizowanej i nowoczesnej technologii (IT, biotechnologii). E. Duliniec stwierdza, że to podejście jest mocno zawężone i podaje przykłady przedsiębiorstw szybko umiędzynarodowionych z branż tradycyjnych (low-tech), m.in. spożywczej, odzieżowej, meblarskiej czy rzemiosła artystycznego [Duliniec, 2011].

Najczęściej odbiorcy produktów tych przedsiębiorstw stanowią niszowy segment międzynarodowy, mogą nimi być też korporacje transnarodowe. Operacje „urodzonych globalistów” mają szeroki zakres geograficzny, co powoduje konieczność sprawnej koordynacji. Born global angażują się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi, korzystają z offshoringu głównie w zakresie usług [Hollensen, 2001, s. 66-68].

Elastyczność ich działania na rynkach zagranicznych oznacza m.in. szybki czas reakcji, ważny ze względu na np. zmieniające się potrzeby nabywców, skracanie się cykli życia produktów, sprawne dostosowanie do oczekiwań nabywców, dostawców czy kooperantów. Przedsiębiorstwa muszą być na tyle elastyczne, aby mogły szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia, przewidywać, a przede wszystkim wyprzedzać pojawiające się zmiany.

Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw można wyznaczyć, stosując różne wskaźniki o charakterze ilościowym, a także jakościowym. Wśród wskaźników ilościowych wymienić można: liczbę rynków, na których jest obecne przed-

siębiorstwo, udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa, udział przychodów zagranicznych w całkowitych przychodach firmy, udział majątku trwałego za granicą w łącznym majątku przedsiębiorstwa, udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa, udział zysków za granicą w łącznym zysku firmy czy rozmiary inwestycji bezpośrednich w całości inwestycji przedsiębiorstwa [Krystek, Zur, 2002, s. 5; Rymarczyk, 2004, s. 24-26; Gołębiowski, Witek-Hajduk, 2007].

Z kolei wskaźniki jakościowe, oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów, informują o sposobie postrzegania rynków zagranicznych i sposobach zachowań menedżerów na rynkach zagranicznych. Najważniejsze mierniki, które znajdują tu zastosowanie, to liczba lat pracy za granicą lub ich udział w ogólnej liczbie lat przepracowanych w przedsiębiorstwie.

W nawiązaniu do tych sposobów pomiaru umiędzynarodowienia firm w literaturze w różnicowany sposób definiuje się „urodzonych globalistów”. Bierze się pod uwagę przede wszystkim skalę i rodzaj operacji międzynarodowych, ich lokalizację oraz czas liczony od założenia firmy do momentu, w jakim przyjęte wielkości należy osiągnąć.

Biorąc pod uwagę sposób internacjonalizacji przedsiębiorstwa *born global*, to przyjmuje się, że wystarczy, by przedsiębiorstwo realizowało eksport, zatem nie jest konieczna ekspansja w formie bardziej zaawansowanej, jak np. kooperacja czy inwestycje bezpośrednie. Jeśli chodzi o minimalną skalę operacji zagranicznych, która pozwala firmę zakwalifikować do „urodzonych globalistów”, proponuje się w literaturze różnicowane jej poziomy. Niektórzy autorzy ustalają próg bardzo nisko, inni wysoko, na poziomie od 10% [Zhou, Wu, Luo, 2007] do 50% [Gabrielsson, Sasi, Darling, 2004, za: Duliniec, 2011], a nawet 70% [Rasmussen, Madsen, Evangelista, 2001], jednak większość ustala go na poziomie 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej [Knight, Madsen, Servais, 2004].

Kolejnym uwzględnianym kryterium jest czas, w jakim przedsiębiorstwo powinno osiągnąć określone limity przychodów zagranicznych. Czas proponowany

przez różnych badaczy jest zróżnicowany od 2 do nawet 15 lat. Najczęściej są to 2-3 lata.

G.A. Knight oraz S.T. Cavusgil uznali, że udział eksportu w obrotach firm uznanych za *born global* powinien wynosić co najmniej 25% w ciągu dwóch lat od powstania przedsiębiorstwa [Knight, Cavusgil, 1996, s. 11-26].

Zdaniem niektórych autorów firmy *born global*, oprócz założonego poziomu przychodów za granicą zrealizowanego w określonym czasie, powinny działać na co najmniej trzech rynkach zagranicznych, a inni nie mówią o liczbie krajów, lecz o co najmniej dwóch kontynentach [Pock, 2010, s. 21-22].

Według R. Loustarinen i M. Gabriels-son *born global* wyróżniają następujące cechy:

- ▶ rozpoczynają one działania na rynkach zagranicznych wcześniej lub równocześnie z rynkiem krajowym,
- ▶ opierają swoje wizje i misje strategiczne od początku głównie na rynkach i klientach globalnych,
- ▶ produkty, struktury i systemy oraz finanse planują globalnie,
- ▶ rozwijają się szybko na rynkach zagranicznych,
- ▶ chcą zostać globalnymi liderami rynkowymi,
- ▶ stosują odmienne strategie rozwoju niż przedsiębiorstwa tradycyjne,
- ▶ wykorzystują globalne strategie marketingowe [Oviatt, McDougall, 2005, s. 49; Luostarinen, Gabrielsson, 2002, za: Witek-Hajduk, 2010, s. 62].

Za pierwsze potwierdzenie istnienia takich przedsiębiorstw uznaje się wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach australijskich, kiedy to po raz pierwszy M.W. Rennie, w latach 90. XX w., użył określenia *born global* [Rennie, 1983]. W latach późniejszych istnienie przedsiębiorstw *born global* potwierdziły badania przeprowadzone w: krajach skandynawskich, USA, Kanadzie, Szwajcarii, Irlandii, Holandii, Niemczech, Francji, Hiszpanii, Izraelu, Nowej Zelandii, a także na Tajwanie i w Wietnamie [Duliniec, 2011].

Interesującą propozycję klasyfikacji przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych zaproponowali B.M. Oviatt

i P.P. McDougall. Wzięli oni pod uwagę dwa kryteria: liczbę rynków zagranicznych, na których obecne jest przedsiębiorstwo, oraz ilość elementów łańcucha wartości, które podlegają koordynacji na skalę światową. Na tej podstawie wyróżnili cztery grupy przedsiębiorstw (rys. 1):

1. Nowe firmy, które prowadzą działalność eksportowo-importową z niewielką liczbą krajów (eksport/import start-ups).
2. Międzynarodowych pośredników, którzy również ograniczają się do eksportu i importu, jednak są obecni w większej liczbie krajów (*multinational traders*).
3. Nowo utworzone firmy, które lokują w niewielkiej liczbie krajów wiele elementów swojego łańcucha wartości (*geographically focused start-ups*).
4. Nowo tworzone firmy globalne, które działają w wielu krajach i lokują w nich wiele elementów swojego łańcucha wartości (*global start-ups*).

Przedstawiona klasyfikacja nawiązuje również do pewnej sekwencji przyspieszonej internacjonalizacji. Warto zatem podkreślić, że model uppsalski nie traci na aktualności, jednak można się spodziewać dalszego rozwoju przedsiębiorstw globalnych od początku, głównie w krajach rozwiniętych. Cechy przedsiębiorstw zgodnie z modelem uppsalskim stopniowo internacjonalizujących swoją działalność „globaliści po latach” i przedsiębiorstw globalnych od początku przedstawia tabela 1. Zaprezentowane zestawienie stanowi podsumowanie wcześniejszych rozważań dotyczących

porównania internacjonalizacji sekwencyjnej i przyspieszonej.

Uwarunkowania rozwoju „urodzonych globalistów”

Przyspieszona internacjonalizacja przedsiębiorstw jest wynikiem dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu na rynkach światowych. Wśród nich szczególne znaczenie ma rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych czy też integracja gospodarcza. Istotną rolę pełnią również przesłanki wewnętrzne, zwłaszcza międzynarodowa orientacja założycieli i menedżerów wcześniej umiędzynarodowionych firm.

Rozwój technologii informacyjnych przyspiesza międzynarodowe przepływy informacji i zmniejsza ich koszty oraz umożliwia kontakty z dostawcami, odbiorcami i kooperantami na całym świecie. Możliwe jest też szybkie pozyskiwanie informacji o rynkach zagranicznych i sprawna realizacja operacji międzynarodowych. Dzięki technologiom informacyjnym i komunikacyjnym we współczesnej gospodarce odległość geograficzna między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych regionach świata nie stanowi bariery współpracy. W związku z tym istnieją prawie nieograniczone możliwości wchodzenia w powiązania kooperacyjne w skali globalnej.

Szybki rozwój technologiczny w dziedzinie transportu i logistyki ułatwia docieranie z produktem do odległych ryn-

Rys. 1. Rodzaje przedsiębiorstw szybko umiędzynarodowionych

Liczba elementów łańcucha wartości podlegających koordynacji		Liczba rynków zagranicznych	
		Mała	Duża
Mała		Nowe firmy eksportowo-importowe	Międzynarodowi pośrednicy
		Nowe firmy skoncentrowane geograficznie	Nowe firmy globalne

Źródło: [Oviatt, McDougall, 2005].



Tab. 1. Cechy przedsiębiorstw „globaliści po latach” i „urodzonych globalistów”

Wyszczególnienie cech	Globaliści po latach	Urodzeni globaliści
Rynek w kraju macierzystym	Uzależnienie dalszego przebiegu internacjonalizacji od wyników na rynku krajowym	Niewielkie znaczenie rynku krajowego
Wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe	Niewymagane	Szerokie doświadczenia zawodowe założyciela/ pomysłodawcy na tym samym bądź pokrewnym rynku
Zakres internacjonalizacji	Zwiększanie stopniowo „kraj po kraju”	Wchodzenie w tym samym bądź zbliżonym czasie do wielu krajów
Kulturowy dystans między krajami	Rozpoczynanie wejść do krajów zbliżonych kulturowo do rynku macierzystego	Przy wyborze rynków zagranicznych dystans kulturowy nie ma znaczenia
Zdobywanie wiedzy i doświadczenia w działalności zagranicznej	Powolne i systematyczne, przez pozyskiwanie i kumulowanie doświadczeń z kolejnych rynków zagranicznych	Szybkie zdobywanie wiedzy o rynkach zagranicznych, przy czym najczęściej są to rynki produktów wysokiej technologii
Kooperacja z zagranicznymi partnerami biznesowymi	Wykorzystywana we wcześniejszych fazach internacjonalizacji, stopniowo zastępowana własnymi zasobami	Szybkie zwiększenie stopnia internacjonalizacji działalności, wymagające posiadania rozbudowanej sieci partnerów zagranicznych
Szybkość internacjonalizacji działalności	Niewielka, tempo internacjonalizacji nie jest czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym	Duża, czas osiągnięcia wysokiego stopnia internacjonalizacji decyduje o sukcesie rynkowym

Źródło: [Chetty, Campbell-Hunt, 2004, s. 66, za: Pietrasieński, 2005, s. 28]

ków zagranicznych, a także koordynację działań w skali międzynarodowej.

Innowacyjne procesy technologiczne umożliwiają efektywną produkcję skomplikowanych, nietypowych komponentów i niestandardowych wyrobów finalnych. Dzięki zastosowaniu zaprogramowanych i zautomatyzowanych urządzeń możliwe jest przestawienie na inne parametry i wytwarzanie np. krótszych serii zróżnicowanych produktów.

Do ważnych osiągnięć postępu nauko-wo-technicznego należy zaliczyć postfordyzm, określane też mianem elastycznej specjalizacji. Dzięki zastosowaniu oprogramowania i zautomatyzowanych urządzeń możliwe jest zmniejszenie skali produkcji oraz zwiększenie różnorodności produktów, co z kolei umożliwia dostosowywanie się do potrzeb i oczekiwań klientów. Elastyczna specjalizacja przyczyniła się do tego, że produkcja stała się znacznie bardziej rozproszona, a dzięki rozwojowi środków transportu i telekomunikacji możliwe stało się przemieszczanie produkcji w różne części świata. Elastyczny system produkcji umożliwił fragmentaryzację procesu produkcji, następowała delokalizacja fragmentów masowej produkcji do krajów o jak najkorzystniejszej lokalizacji.

Czynnikami szczególnie istotnymi w stymulowaniu przyspieszonej globa-

lizacji przedsiębiorstw są czynniki polityczno-prawne, ponieważ decydują o stopniu liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej. Czynniki te, będące rezultatem określonych decyzji politycznych parlamentów i rządów poszczególnych państw, mają fundamentalne znaczenie dla internacjonalizacji i dynamizowania współpracy gospodarczej w skali globalnej.

Rozwój regionalnej integracji gospodarczej, która polega na podejmowaniu przez państwa członkowskie działań na płaszczyźnie międzynarodowej, prowadzących do likwidacji barier i ujednolicania zasad prowadzenia działalności gospodarczej, do tworzenia korzystnych warunków rozwoju i rozszerzania współpracy podmiotów zlokalizowanych na tworzonym przez nie obszarze gospodarczym.

Ważną kwestią w analizowaniu „urodzonych globalistów” jest globalna orientacja menedżerów tych przedsiębiorstw. Menedżerowie muszą mieć stosowne kompetencje, które obejmują: umiejętności, zdolności intelektualne oraz postawy. Są to zwykle ludzie wykształceni, znający języki obce, mobilni, otwarci na kontakty międzykulturowe, na nowości, mający wcześniejsze doświadczenie nauki lub pracy za granicą, oraz gotowi do nieustannego uczenia się. Niewątpliwie we współczesnej gospodarce światowej

rośnie liczba menedżerów o orientacji globalnej, którzy odważnie podejmują globalne wyzwania.

Podsumowanie

Wydaje się, że model uppsalski wciąż jest aktualny i duża liczba przedsiębiorstw internacjonalizuje swoją działalność stopniowo, w oparciu o jego podstawowe założenia. Jednak ze względu na zmieniający się charakter uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, można się spodziewać wzrostu liczby przedsiębiorstw wybierających szybką i intensywną ścieżkę umiędzynarodowienia, tj. globalnych od początku. Przedsiębiorstwa „urodzeni globaliści” są zjawiskiem nowym, które pojawiło się jako konsekwencja otwarcia i deregulacji rynków, szybkiego przepływu informacji oraz rozwoju nowych technologii. W wielu krajach wzrasta liczba przedsiębiorstw, których internacjonalizacja rozpoczyna się wcześniej i rozwija dynamicznie. Z całą pewnością zjawisko to będzie się nasilało we współczesnym świecie. W literaturze zagranicznej prezentowane są wyniki badań dotyczące tego problemu, natomiast w Polsce dopiero niedawno zaczęto zwracać uwagę na ten sposób internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zjawisko szybkiej

ścieżki umiędzynarodowienia jest wciąż zjawiskiem relatywnie nowym i niedostatecznie zbadanym. Niewątpliwie widoczna jest potrzeba kontynuowania i pogłębiania badań nad przedsiębiorstwami *born global*. Będzie to interesujący obszar badań w najbliższym czasie w zakresie motywów, uwarunkowań i tendencji tej formy umiędzynarodowienia.

DR HAB. RENATA OCZKOWSKA, PROF. UEK
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPIS

- ¹⁾ Zdaniem R.H. Cyreta i J.G. Marcha menedżerowie mają własne cele, ale – co szczególnie istotne – nie mają jednego celu, ale różne cele częściowe, w zależności od poziomu i zakresu odpowiedzialności ich stanowiska. Teorie behawioralne odrzucają podejście normatywne typowe dla teorii tradycyjnej, oraz eksponują złożony proces alokacji zasobów wewnątrz firmy, dając model interpretacji, a nie powszechną teorię odnoszącą się do wszystkich firm. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, więc ich konkretne zachowania, w tym wybory celów i wynik mechanizmów wewnętrznej alokacji, będą różne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BUCKLEY P.J., *Foreign Market Entry: A Formal Extension of Internalization Theory*, w: M. CASSON, *Economics of International Business*, Edward Elgar, Massachusetts 2000.
- [2] CHETTY S., CAMPBELL-HUNT C., *A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus of a „Born Global” Approach*, „Journal of International Marketing” 2004, no. 1.
- [3] DULINIEC E., *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1-2.
- [4] DULINIEC E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] DULINIEC E., *Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 5-6.
- [6] GABRIELSSON P., SASI V., DARLING J., *Finance Strategies of Rapidly Growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals*, „European Business Review” 2004, vol. 16, Iss. 6.
- [7] GOŁĘBIEWSKI T., WITEK-HAJDUK M.K., *Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1.
- [8] GORYNIA M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] HELM R., *Internationale Markteintrittsstrategien*, Josef Eul Verlag, Köln 1997.
- [10] HOLLENSSEN S., *Global Marketing*, Pearson Education Limited, 2001.
- [11] KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T., *The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, „Advances in International Marketing” 1996, no. 8.
- [12] KNIGHT G.A., MADSEN T.K., SERVAIS P., *An Inquiry into Born-global Firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, vol. 21, Iss. 2.
- [13] KRISTEK U., ZUR E., *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.
- [14] LUOSTARINEN R., GABRIELSSON M., *Globalization and Global Marketing Strategies and Born Globals in SMOPECs*, w: *Proceedings of the Annual Conference of the European International Business Academy*, Athens, 8-10 December 2002.
- [15] OVIATT B.M., McDUGALL P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36.
- [16] OVIATT B.M., McDUGALL P.P., *Towards of Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, no. 25 (1).
- [17] PIERSCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- [18] PIETRASIEŃSKI P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- [19] POCK M., *Born Globals. Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- [20] PRZYBYLSKA K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7-8.
- [21] RASMUSSEN E.S., MADSEN T.K., EVANGELISTA F., *The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics” 2001, vol. 13, Iss. 3.
- [22] RENNIE M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, „The McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4.
- [23] RYMARCZYK J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [24] WITEK-HAJDUK M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- [25] ZHOU L., WU W., LUO X., *Internationalization and the Performance of Born Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*, „Journal of International Business Studies” 2007, vol. 38, Iss. 4.

‘BORN GLOBALISTS’ AS THE MODERN CONCEPT OF INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES

SUMMARY


This paper presents a new approach to the process of internationalization of enterprises - the concept of ‘born global’. Various attempts to define ‘born globalists’ were pointed out taking into account such criteria as the time of reaching a certain volume of income abroad, number of foreign markets and forms of internationalization. In the paper the conditions that favor rapid way of internationalization of enterprises are discussed, which replaces the traditional model of sequential internationalization, especially with regard to small and medium-sized enterprises.

Key words: internalization, born global.

JADWIGA ADAMCZYK

Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Wprowadzenie

 społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw można interpretować jako zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności, według zasad zrównoważonego rozwoju, w dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy zgodnie z prawem i normami zachowania. Społeczna odpowiedzialność zgodnie z definicją Komisji Europejskiej to dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo zagadnień społecznych i ekologicznych w działalności gospodarczej, wychodzące poza wymogi prawne i zobowiązania wynikające z umów [http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm, 2001, s. 6-21.]

Zainteresowanie przedsiębiorstw społeczną odpowiedzialnością w ostatnim czasie wzrasta. Przedsiębiorstwa deklarują prowadzenie działalności zgodnie z zasadami CSR (*corporate social responsibility*). W praktyce często jednak odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw utożsamiana jest z działalnością filantropijną i udziałem w akcjach pomocy charytatywnej. Zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność społeczną stało się okazją do kształtowania reputacji firmy i dobrego postrzegania w opinii publicznej.


Wiele przedsiębiorstw w trosce o reputację opracowuje i podaje do publicznej wiadomości kodeksy postępowania, w których określone są wartości i zasady postępowania w praktyce. Jednakże coraz częściej same deklaracje nie wystarczają. Interesariusze, opinia publiczna oczekują gwarancji, że deklarowane zasady są przestrzegane. Dla zapewnienia prawidłowej i przejrzystej realizacji społecznej odpowiedzialności na różnych

poziomach funkcjonowania przedsiębiorstw podjęto starania odnośnie oceny działań w tym zakresie. Przedsiębiorstwa, chcąc sprostać oczekiwaniom interesariuszy, wdrażają zasady CSR i publikują raporty społeczne.

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych propozycji i inicjatyw w zakresie wdrażania i oceny CSR. Szczegółowej analizie poddano wytyczne GRI odnośnie pomiaru i przygotowania raportu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wymaga pomiaru i oceny jej realizacji, do czego służą systemy raportowania. Przykłady międzynarodowe pokazują, że dobrze przygotowany i przeprowadzony proces raportowania CSR przyczynia się do rozwoju dobrych praktyk biznesowych oraz dostarcza firmie informacji zwrotnych od najważniejszych grup interesariuszy. Dla przedsiębiorstw, w których CSR jest włączona w proces zarządzania, raportowanie staje się elementem strategii społecznej odpowiedzialności. Raport CSR stanowi równocześnie kluczowy element budowy wiarygodności firmy wśród interesariuszy. Dzięki procesowi raportowania i publikowania raportów CSR, przedsiębiorstwa skuteczniej przewidują i reagują na zmiany w otoczeniu oraz informują o nich kluczowych interesariuszy.

Inicjatywy raportowania społecznego

 Pierwsze raporty społeczne wprowadzono w 1972 r. w Niemczech, co zapoczątkowało publikowanie informacji na temat efektów społecznych funkcjonowania przedsiębiorstw. Dostar-

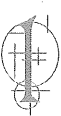
czały one informacji głównie w zakresie wydatków przedsiębiorstwa na cele społeczne i ekologiczne. Raporty te nie dokonywały rozróżnienia między działaniami wymuszonymi prawem a dobrowolnymi, co służyło kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Podobną rolę odegrały raporty społeczne wprowadzone we Francji w 1977 r. Prawo nałożyło wymóg sporządzania corocznie raportów społecznych przez wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 300 pracowników. Raport społeczny składał się z zestawu wskaźników dotyczących nakładów, działań i efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Metodologia i wiarygodność raportów społecznych były przedmiotem prac wielu zespołów, co doprowadziło do przyjęcia wspólnych standardów. W celu ujednolicenia dostarczanych informacji niektóre kraje europejskie wprowadziły w tym zakresie obowiązek (np. Niemcy, Francja, Hiszpania).

Ujawnianie społecznej działalności jest bardziej zaawansowane w Europie z powodu zaangażowania zarówno państw członkowskich, jak i samych przedsiębiorstw¹.

W Wielkiej Brytanii założona została w 1982 r. organizacja BiTC (Business in The Community) skupiająca firmy, które zobowiązały się do realizacji odpowiedzialnego biznesu na rzecz społeczeństw [Halley, 2007].

Międzynarodowe działania w zakresie raportowania CSR

 Informowanie o społecznym zaangażowaniu przedsiębiorstw staje się bardzo popularne, mimo że nie ma w tym zakresie obowiązku. Wiele przedsiębiorstw zwiększa zakres infor-

macji o dobrowolne ujawnienia, aby dać pełniejszy obraz działania. Coraz więcej przedsiębiorstw publikuje informacje odnośnie podejmowania społecznej odpowiedzialności. Ponieważ nie ma wymagań prawnych dotyczących przygotowania i ujawniania informacji w zakresie CSR, istnieje dowolność w zakresie ilości, szczegółowości i formy prezentowanych

danych. Punktem odniesienia w doborze zasad, obszarów oceny i raportowania CSR stają się standardy i wytyczne (tab.1).
Spośród propozycji standardów w zakresie wdrażania CSR największą popularność w ostatnim czasie zyskuje ISO 26000 [Adamczyk, 2011, s. 22-26]. Natomiast raportowanie społecznej od-

powiedzialności opiera się na wykorzystaniu: Wytycznych OECD, Programu Global Compact, a przede wszystkim Wytycznych GRI.
Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD opracowała w 1976 roku Wytyczne dla przedsiębiorstw, zalecając transparentną politykę informacyjną w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, a także w zakresie polityki fiskalnej, ekologicznej, konkurencyjności, praw pracowniczych i konsumenckich. Wytyczne te stanowią próbę wskazania kierunków działań wobec wymagań legislacyjnych obowiązujących w krajach działania korporacji międzynarodowych. Wytyczne są aktualizowane z uwagi na zmiany zachodzące na rynkach międzynarodowych i wprowadzane sukcesywnie w poszczególnych państwach [www.oecd.org].
Wytyczne OECD zawierają zalecenia dla przedsiębiorstw wielonarodowych odnośnie jawności informacji, zatrudnienia i stosunków pracy, ochrony środowiska, zwalczania korupcji, ochrony interesów konsumenta, nauki i technologii, ochrony konkurencji oraz podatków. Przedsiębiorstwa są zachęcane do udostępniania wiarygodnych informacji dotyczących prowadzonej działalności, sytuacji finansowej i rozwiązywania problemów społecznych. Wytyczne OECD służą także do procesu raportowania CSR przez przedsiębiorstwa wielonarodowe.
W 2000 roku z inicjatywy sekretarza generalnego ONZ Kofi Annana powstał program *Global Compact*, zawierający katalog dobrych praktyk, opartych na dziesięciu uniwersalnych zasadach (tab. 2), wynikających z Deklaracji Praw Człowieka, Karty Praw Podstawowych Międzynarodowej Organizacji Pracy, a także rekomendacji AGENDY 21 [Agenda 21, 1992]. Akces przedsiębiorstwa do *Global Compact* polega na respektowaniu zasad społecznej odpowiedzialności [http://www.unglobalcompact.org.pl].
Przyjęcie zasad Global Compact przez przedsiębiorstwo jest dobrowolne. Procedura przystąpienia do programu przebiega następująco:
1. Dyrektor przedsiębiorstwa za zgodą zarządu wysłał do sekretarza generalnego ONZ pismo wyrażające przyjęcie zasad.

Tab. 1. Standardy i wytyczne procesu raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Standardy	Wytyczne
SA8000 (Social Accountability) Celem standardu jest weryfikacja i doskonalenie warunków pracy zgodnie z zasadami CSR.	Wytyczne OECD Zalecenia dla przedsiębiorstw wielonarodowych w zakresie odpowiedzialnego postępowania w prowadzeniu działalności gospodarczej.
AA1000 (Account Ability) Celem standardu jest kształtowanie społecznej odpowiedzialności, przeprowadzenie audytu etycznego i opracowanie raportu społecznego.	Program Global Compact Katalog dobrych praktyk oparty na dziesięciu uniwersalnych zasadach CSR.
ISO 26000 (Social Responsibility) Przewodnik do podejmowania działań w ramach społecznej odpowiedzialności na rzecz zrównoważonego rozwoju i dobrobytu społeczeństwa.	Wytyczne GRI (Global Reporting Initiative) Przewodnik do opracowania raportów zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Tab.2. Podstawowe zasady społecznej odpowiedzialności w programie Global Compact

Zasady Global Compact
<u>PRAWA CZŁOWIEKA</u> 1. Wspieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez międzynarodową społeczność 2. Eliminacja wszystkich przypadków łamania praw człowieka przez przedsiębiorstwo
<u>STANDARDY PRACY</u> 3. Poszanowanie wolności stowarzyszania się 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej 5. Zniesienie pracy dzieci 6. Likwidowanie dyskryminacji w zatrudnieniu
<u>ŚRODOWISKO</u> 7. Zapobiegawcze podejście do ochrony środowiska 8. Promowanie podejmowania ekologicznej odpowiedzialności 9. Stosowanie i rozwijanie technologii przyjaznych dla środowiska
<u>KORUPCJA</u> 10. Przeciwdziałanie wszystkim formom korupcji, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu

Źródło: <http://www.unglobalcompact.org>.




2. Przedsiębiorstwo wprowadza przyjęte zasady do strategii, kultury i działalności operacyjnej.
3. Zarząd publicznie popiera zasady i proces ich wdrożenia.
4. Przedsiębiorstwo przedstawia roczny raport z wdrożenia zasad.

Jeżeli przedsiębiorstwo nie przedstawi raportu z wdrożenia zasad i nie wyjaśni przyczyn tego faktu, to dobrowolne jego przystąpienie do programu zostanie wycofane.

Wszystkie przedstawione zalecenia, zasady i wytyczne mają charakter ogólny, trudny do zoperacjonalizowania. Dlatego podjęte zostały dalsze prace nad opracowaniem kryteriów, procedur i metod oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Do podstawowych systemów raportowania CSR należą wytyczne do raportowania zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative (GRI). GRI powstały w 1997 roku jako wspólny projekt trzech organizacji: Coalition for Environmentally Responsible Economies, Instytutu Tellus i Programu Ochrony Środowiska ONZ. Obecnie GRI jest niezależną organizacją z siedzibą w Amsterdamie. Pierwsze wytyczne GRI wydane zostały w 2000 roku, w 2006 ukazała się trzecia wersja, tzw. G3, a w 2011 podjęto prace nad czwartą zintegrowaną wersją G4. Podstawowym założeniem wytycznych GRI jest transparentność w zakresie ujawniania efektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych jako fundamentalny składnik efektywnych relacji z interesariuszami, decyzji inwestycyjnych i innych zachowań rynkowych [GRI, 2006].

Wytyczne GRI w raportowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

elem raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według GRI jest mierzenie, ujawnianie wyników ekonomicznych, społecznych i ekologicznych oraz ponoszenie odpowiedzialności wobec wszystkich interesariuszy. Raportowanie społecznej odpowiedzialności często bywa używane zamiennie z raportowaniem zrównoważonego rozwoju. Wynika to z zależności obu koncepcji, gdyż podejmowanie spo-

łecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo przyczynia się do zrównoważonego rozwoju.


Istotą zrównoważonego rozwoju jest powiązanie rozwoju gospodarczego i społecznego z zapewnieniem dostępu do zasobów przyrody i jakością życia w czystym środowisku. Zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo uwzględnia interesy pracowników, dostawców, społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy, dlatego wiąże się z odpowiedzialnością społeczną.

Podstawowe zasady raportowania według GRI określają sposób przedstawiania informacji związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju. Podaje się w nich trzy typy znormalizowanej prezentacji informacji dotyczących:

- ▶ strategii i profilu organizacyjnego (spojrzenie na ideę zrównoważonego rozwoju z perspektywy przyjmowanej strategii),
- ▶ podejścia do zarządzania (podejście przedsiębiorstwa do wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych),
- ▶ wskaźników wyników (proponuje się siedemdziesiąt dziewięć wskaźników oceny przedsiębiorstwa pod kątem realizacji zrównoważonego rozwoju).

Celem wytycznych GRI jest stworzenie ogólnie przyjętych ram dla raportowania ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów funkcjonowania organizacji dowolnego rozmiaru, sektora oraz o dowolnej lokalizacji.

Zawartość raportu GRI

lobal Reporting Initiative zawiera zasady raportowania, wytyczne do raportowania oraz standardowe informacje. Zasady raportowania mają na celu zapewnienie przejrzystości w ujawnieniu zagadnień i wskaźników w raporcie. Zasady GRI ujęte są w dwóch grupach:

1. Zasady określania zagadnień i wskaźników, które powinny być ujawnione w raporcie.
2. Zasady zapewnienia odpowiedniej jakości i właściwej prezentacji informacji.

W identyfikacji zagadnień i odpowiednich wskaźników korzysta się

z zasad: **istotności, uwzględniania interesariuszy i kontekstu zrównoważonego rozwoju**. W raportowaniu według GRI pojęcie istotności jest równie ważne jak w sprawozdawczości finansowej. Określenie istotności nie ogranicza się tylko do takich zagadnień, które mają znaczenie dla finansów organizacji, ale obejmuje analizę wpływu przedsiębiorstwa na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko. Ustalając istotność informacji bierze się pod uwagę zarówno czynniki wewnętrzne (np. misję, strategię), jak i zewnętrzne, czyli wpływ organizacji na interesariuszy i podmioty w łańcuchu wartości. Zasada istotności ma zastosowanie nie tylko przy wyborze zagadnień do raportu, ale również przy wyborze wskaźników wyników [GRI, 2003].

Wybierając, które zagadnienia są istotne, należy uwzględnić czynniki zewnętrzne, np. [www.pwc.pl]:

- ▶ główne aspekty zrównoważonego rozwoju oraz wskaźniki wymienione przez interesariuszy,
- ▶ główne problemy i wyzwania sektorowe wskazane przez konkurencję i inne podmioty z danej branży,
- ▶ stosowane prawa, regulacje i umowy międzynarodowe ważne dla organizacji i interesariuszy,
- ▶ możliwe do oszacowania wpływy, ryzyka i szanse.

Wybierając zagadnienia, które są istotne, należy uwzględnić czynniki wewnętrzne, np.:

- ▶ główne wartości, polityki, strategie, systemy zarządzania oraz cele organizacji,
- ▶ oczekiwania podstawowych grup interesariuszy (np. pracowników, udziałowców, dostawców),
- ▶ istnienie ryzyk działalności,
- ▶ kluczowe czynniki sukcesu organizacji,
- ▶ podstawowe kompetencje organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W ocenie czynników zewnętrznych należy uwzględnić te, które są powszechnie podnoszone przez środowiska eksperckie lub zostały zidentyfikowane przy ocenie wpływu przedsiębiorstwa lub jego produktów na otoczenie (np. wyniki oceny cyklu życia wyrobów LCA).

Zasada istotności ma zastosowanie nie tylko przy wyborze zagadnień do raportowania, ale także przy wyborze wskaźników oceny wyników, uwzględniając różne poziomy kompleksowości i szczegółowości danych. W ocenie czynników zewnętrznych istotne znaczenie mają zagadnienia wskazywane przez interesariuszy lub szersze oczekiwania społeczne.

Raportowanie powinno zachować zasadę uwzględniania wszystkich interesariuszy. Organizacja przygotowująca raport powinna zdefiniować na początku swoich interesariuszy. Interesariuszami są podmioty lub osoby, na które działalność przedsiębiorstwa lub jego produkty mają istotny wpływ oraz których działania mogą mieć wpływ na zdolność organizacji dla skutecznej realizacji strategii i osiągania celów [Adamczyk, 2009, s. 77-83]. Do interesariuszy należą będą podmioty i osoby, dla których funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest szczególnie ważne (np. pracownicy, udziałowcy, dostawcy) oraz podmioty zewnętrzne (np. klienci, społeczność lokalna). Oczekiwania interesariuszy stanowią punkt odniesienia wielu decyzji przedsiębiorstwa, które powinny być uwzględnione w procesie przygotowania raportu. Dotyczą one zakresu, zasięgu i stosowania wskaźników oraz ich weryfikacji. Oczekiwania, a nawet roszczenia niektórych grup interesariuszy muszą uwzględniać oczekiwania ogółu interesariuszy. Rozpoznaniu oczekiwań interesariuszy służą różne formy angażowania interesariuszy w działalność przedsiębiorstwa. Proces angażowania interesariuszy musi być uwzględniony w raporcie. Organizacja raportująca powinna udokumentować przyjęty sposób angażowania interesariuszy i jego wpływ na zawartość raportu i realizację zrównoważonego rozwoju.

Raport przygotowany według GRI powinien prezentować wyniki organizacji w szerszym kontekście zrównoważonego rozwoju. Raport powinien dać odpowiedź: czy organizacja przyczynia się do polepszenia lub pogorszenia efektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych na szczeblu lokalnym, regionalnym i globalnym. Dlatego wyniki środowiskowe powinny być przedstawione w odniesieniu do limitów wykorzystania

zasobów i poziomów dopuszczalnych zanieczyszczeń. Z kolei informacje dotyczące płac i świadczeń dodatkowych w relacji do krajowej płacy minimalnej i średniego poziomu wynagrodzeń.

Raport uznaje się za kompleksowy, jeżeli:

- ▶ został opracowany z uwzględnieniem całego łańcucha wartości w ramach cyklu życia produktu,
- ▶ obejmuje wszystkich interesariuszy,
- ▶ zawiera istotne działania i zdarzenia,
- ▶ nie pomija żadnych ważnych informacji w zakresie ekonomicznych, społecznych i środowiskowych efektów.

Jakość raportu GRI

Do zasad zapewniających jakość raportu należy zaliczyć: **wyważenie, porównywalność, dokładność, terminowość, przejrzystość, wiarygodność**. Raport powinien zawierać informacje odzwierciedlające pozytywne i negatywne aspekty działalności, umożliwiając ocenę całościową przedsiębiorstwa. Nie można przedstawiać informacji w sposób wybiórczy, ale możliwie dobrze wyważoną ocenę wyników przedsiębiorstwa. Raport przygotowany zgodnie z zasadami GRI powinien:

- ▶ zawierać zarówno korzystne, jak i niekorzystne wyniki i problemy,
- ▶ umożliwić ocenę pozytywnych i negatywnych tendencji w czasie,
- ▶ przedstawić informacje stosownie do ich znaczenia.

Ważne jest przestrzeganie zasady porównywalności w przygotowaniu raportu. Informacje dotyczące wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych powinny umożliwić ich porównanie do założonych celów, wyników z lat poprzednich oraz wyników innych organizacji (*benchmarking*). Zachowanie spójności metod oraz założeń przedstawiania informacji umożliwia ich porównywalność w czasie. Dla analizy porównawczej ważne są podawane wielkości bezwzględne (np. ilość odpadów w tonach), a nie tylko wskaźniki (np. odpado-wości produkcji).

Przedstawiane informacje powinny być w miarę możliwości dokładne i szczegółowe, aby były zrozumiałe dla najliczniejszej grupy interesariuszy. W raporcie powinien być zachowany optymalny poziom dokładności. Raport powinien zawierać:

- ▶ dane, które podlegały pomiarowi,
- ▶ techniki pomiaru danych i metody ustalenia wskaźników,
- ▶ opis przyjętych założeń i źródło potwierdzające ocenę jakościową.

Raporty powinny być sporządzane regularnie i zawierać aktualne wyniki. Terminowość dotyczy zarówno regularności publikacji raportów, jak i odstępu czasu od faktycznych zdarzeń opisanych w raporcie. Informacje zawarte w raporcie powinny być zrozumiałe i mieć przejrzystą formę. Raport powinien zawierać informacje o określonym poziomie szczegółowości, dla dobrego i łatwego wykorzystania przez interesariuszy. Poziom agregacji informacji nie może wpływać na ich ogólnikowość. Dlatego możliwość dotarcia do bardziej szczegółowych informacji poprzez odnośniki do źródeł danych wzmacnia wiarygodność raportu.

Zasada wiarygodności oznacza, że dane i informacje powinny zostać zebrane, przeanalizowane i upublicznione w taki sposób, aby umożliwić wewnętrznym lub zewnętrznym audytorom sprawdzenie ich rzetelności. Interesariusze muszą mieć pewność, że raport zawiera informacje i dane, które mogą być zweryfikowane przez podmioty zewnętrzne i istnieją oryginalne źródła danych.

Do raportowania zgodnego z GRI zachęcane są wszystkie organizacje (prywatne, publiczne) niezależnie od rozmiaru, sektora czy lokalizacji. Raport może przybierać różne formy prezentacji, np. strony internetowej lub wydruku papierowego, może być dokumentem samodzielnym lub częścią sprawozdania finansowego. Raport może być przygotowany na podstawie całości ramowych zasad raportowania GRI lub obejmować najważniejsze lub najprostsze obszary raportowania, natomiast pozostałe przedstawiać stopniowo, w późniejszym okresie.




W wytycznych GRI nie podano sposobów obliczania poszczególnych wskaźników, a jedynie wskazują, co powinno być mierzone. Raport GRI powinien zawierać [Oswald, 2009, s. 110]:

1. Wskaźniki ekonomiczne, np.: przychody, koszty operacyjne, wynagrodzenia pracownicze, darowizny i inne świadczenia na rzecz społeczności, niepodzielone zyski, wypłaty dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych.
2. Wskaźniki środowiskowe, np. procent materiałów pochodzących z recyklingu.
3. Wskaźniki społeczne, dotyczące:
 - a) zatrudnienia – np. struktura rad nadzorczych i pracowników pod względem płci, wieku itp.,
 - b) praw człowieka – np. liczba godzin przeznaczonych na szkolenia pracowników z prawa człowieka i odsetek przeszkolonych pracowników,
 - c) społeczeństwa – np. odsetek i liczba jednostek biznesowych poddanych analizie w zakresie korupcji,
 - d) odpowiedzialności za produkt – np. programy dotyczące przestrzegania prawa, standardów i kodeksów komunikacji marketingowej, reklamy, promocji i sponsoringu.

Przed zakończeniem przygotowania raportu i jego opublikowaniem przedsiębiorstwa powinny zadeklarować poziom aplikacji ramowych zasad GRI. Ma to na celu ocenę, w jakim stopniu wytyczne i ramowe zasady GRI zostały uwzględnione w raporcie. Poziomy aplikacji zostały oznaczone literami (C, B i A) według wzrastającego stopnia realizacji zasad GRI. Przedsiębiorstwa samodzielnie deklarują poziom aplikacji na podstawie samooceny realizacji zasad. Jednakże ocena ta wymaga akceptacji Organizacji GRI, co w opinii przedsiębiorstw jest dużym wyzwaniem.

Podsumowanie

 Wytyczne GRI uważane są za podstawowy przewodnik do przygotowania raportów społecznej odpowiedzialności przedsię-

biorstw. Wytyczne GRI mają wiele zalet, np.: ułatwiają porównania pomiędzy przedsiębiorstwami i okresami oceny, pozwalają na identyfikowanie i informowanie interesariuszy, stwarzają możliwość stopniowego wprowadzania kolejnych elementów sprawozdawczości.

Wskazywane są również wady wytycznych GRI, np.: nie są one instrumentem zarządzania, cechuje je nadmierna ogólnikowość, zawierają zbyt dużą liczbę wskaźników. Równocześnie elastyczność i dowolność w prezentacji wybranych informacji może służyć celowemu pomijaniu innych. Ponadto w procesie raportowania bardzo ważne jest poświadczenie wiarygodności raportu. Tymczasem raportowanie społecznej odpowiedzialności jest inicjatywą dobrowolną, nie wymaga zewnętrznego audytu. Według międzynarodowej ankiety przeprowadzonej przez KPMG w 2008 roku, tylko 40% z dwustu pięćdziesięciu największych firm, znajdujących się na liście Global Fortune, przeprowadziło zewnętrzny audyt raportu społecznego [Oswald, 2009, s. 112].

W Polsce proces raportowania społecznej odpowiedzialności systematycznie rozwija się, w latach 2007-2012 liczba raportów znacznie wzrosła. W 2012 roku opublikowano i zgłoszono do konkursu na najlepszy raport społeczny, zorganizowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PwC i SGS, 28 raportów CSR. Wśród nagrodzonych firm znalazły się między innymi: Kompania Piwowarska SA, KGHM Polska Miedź SA oraz Nestle Polska [www.odpowiedzialnybiznes.pl]. Według wytycznych GRI zostało opracowanych 11 raportów z następującymi poziomami aplikacji: A (2 raporty), B (8 raportów) i C (1 raport). Raport jako forma komunikacji organizacji z otoczeniem wpływa na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem, co z kolei jest najlepszą rekomendacją raportowania CSR.

Jeżeli społeczną odpowiedzialnością nie będą zainteresowani interesariusze, a szczególnie klienci, działania zgodne z zasadami CSR nie przełożą się na korzyści ekonomiczne. Upublicznianie raportów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw opracowanych według mierzalnych kryteriów, to pozytywny kierunek działań. Inicjatywę najlepszych

przedsiębiorstw wyróżnionych w konkursie raportów społecznych należy uznać za godną naśladowania. Pojawiające się dowody na opłacalność ekonomiczną podejmowania społecznej odpowiedzialności w zakresie wdrażania programów zrównoważonego rozwoju powinny sprzyjać upowszechnieniu procesu raportowania.

PROF. DR HAB. JADWIGA ADAMCZYK

Katedra Ekonomiki
i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPIS

- ¹⁾ Na przykład wymóg ujawniania informacji finansowych dotyczy spółek giełdowych, ale na zasadach dobrowolności czyni to coraz więcej przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK J., *Działania normalizacyjne w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2011.
- [2] ADAMCZYK J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- [3] AGENDA 21, *UN Conference on Environment and Development*, 1992, www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf.
- [4] Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- [5] Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines 2003*, www.gri.org.
- [6] Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines 2006*, www.gri.org.
- [7] HALLEY D., *Odpowiedzialność biznesu w Wielkiej Brytanii*, w: *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2006*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- [8] <http://www.unglobalcompact.org.pl/>.

- [9] OECD, www.oecd.org.
- [10] OSWALD D., *Koncepcja odpowiedzialności biznesu w rachunkowości*, w: N.C. SMITH, G. LENSSEN (red.), *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2009.
- [11] *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper*, 2001, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm.
- [12] www.pwc.pl
- [13] *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Przegląd 2000. Wydanie polskie*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING

SUMMARY

Enterprises' interest in the social responsibility has been recently on the increase. Enterprises declare conduction operations in accordance with the principles of CSR. Involvement of enterprises in social responsibility becomes an opportunity to shape the company's image. Corporate Social Responsibility requires the measurement and evaluation of its implementation. For this purpose reporting systems are applied. The article discusses the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) which are the essential systems of CSR reporting. Special attention was paid to the GRI reporting framework for the content and quality of the report.

Key words: enterprises, reporting, social responsibility, sustainable development.

LESZEK KIEŁTYKA, PAWEŁ KOBIS

Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Organizacje gospodarcze, które starają się działać i postępować racjonalnie, stają niejednokrotnie przed wieloma problemami związanymi ze zwiększaniem konkurencyjności na rynku gospodarczym. Działając aktualnie w warunkach gospodarki rynkowej, problemy muszą być rozwiązywane na bieżąco. Podstawą sprawnego funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych jest sprawne zarządzanie informacją i wiedzą [Kiełtyka, Kucęba, Jędrzejczyk, 2010, s. 19]. Tempo rozwoju gospodarczego w ostatnich dziesięcioleciach spowodowało, że przedsiębiorstwa bardzo chętnie wykorzystują wszelkie nowe narzędzia, które mogą pozwolić im na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wykorzystywanie ich usprawnia zarządzanie w obszarach automatyzacji i komputeryzacji procesów produkcyjnych, handlowych i usługowych. Coraz szybsze przetwarzanie informacji możliwe jest poprzez implementację nowoczesnych rozwiązań informatycznych na płaszczyźnie sprzętowej i programowej oraz rozwoju sieci teleinformatycznych funkcjonujących w przedsiębiorstwach.

Jednym z wielu aspektów ekonomicznych jest umiejętne wykorzystanie przez przedsiębiorstwa bardzo dobrych rozwiązań wynikających z postępu technicznego. Bezpośredni wpływ na wykorzystanie choćby wirtualnych zasobów

informatycznych oferowanych dla przedsiębiorstw ma konkurencja panująca na rynku, która wymusza korzystanie z najnowszych zdobyczy techniki i organizacji.

Celem artykułu jest przybliżenie tematyki przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej i wyjaśnienie różnic wynikających z wielu form dostarczania usług w modelu *cloud computing*. Dodatkowo zostanie podjęta próba opisanie ekonomicznych aspektów korzystania z *cloud computingu*. Celem opracowania jest również wyróżnienie tych słabych stron tradycyjnych form wykorzystywania systemów informatycznych, które są możliwe do wyeliminowania przez zastosowanie outsourcingu na płaszczyźnie dostarczania sprzętu i aplikacji komputerowych.

Istota i uwarunkowania wykorzystania chmur obliczeniowych

Rozwój urządzeń mobilnych sprawił, że pracownicy mogą wykonywać swoje obowiązki praktycznie w dowolnym miejscu, które zapewni dostęp do sieci Internet. Wykorzystywanie smartfonów, tabletów do pracy mobilnej stało się już codzienną praktyką. Odpowiednio skonfigurowane i zabezpieczone systemy baz danych i hurtowni danych poprzez systemy autoryzacji pozwalają



podmiotom gospodarczym korzystać z zasobów informacyjnych na odległość.

Stopień wykorzystywania zasobów informatycznych przedsiębiorstw do prowadzenia działalności gospodarczej jest przeważnie proporcjonalny do wielkości tego przedsiębiorstwa. Wynika to z dwóch podstawowych czynników:

- ▶ im przedsiębiorstwo większe, tym bardziej skomplikowany proces przetwarzania informacji, niezbędne są bardziej zaawansowane aplikacje komputerowe,
- ▶ im przedsiębiorstwo większe, tym większa kwota asygnowania z jego budżetu na rozwój działu IT (*Information Technology*).

Wielkość podmiotu gospodarczego i zaplecze finansowe wpływają bezpośrednio na stan zasobów informatycznych, zarówno pod względem posiadanego sprzętu i oprogramowania, jak i wykwalifikowanej kadry z obszaru IT.

Różnice w wyposażeniu działów IT wpływają bezpośrednio na konkurencyjność przedsiębiorstw na rynkach lokalnych i globalnym. Informacja, uważana dzisiaj za czwarty czynnik produkcji, jeśli nie zostanie odpowiednio szybko przetworzona i wykorzystana, staje się mniej aktualna i przydatna. Optymalne środowisko do zarządzania informacją to przede wszystkim najnowocześniejsze rozwiązania IT, będące przynajmniej na podobnym poziomie technologicznym, jak w podmiotach konkurencyjnych. Z tego powodu przedsiębiorstwa małe, niemające wystarczających środków finansowych na doposażanie zaplecza informatycznego, mają trudności w konkutowaniu z podmiotami gospodarczymi, które stać na wykorzystywanie najnowszych rozwiązań aplikacyjnych. W pokonaniu tych trudności może pomóc wykorzystywanie nowych form dostarczania rozwiązań aplikacyjnych, określanych mianem *cloud computing*.

Chmura obliczeniowa (*cloud computing*) to nowy rodzaj dostarczania usług informatycznych dla przedsiębiorstw wykorzystujący łącza teleinformatyczne. Wszystkie aplikacje, które były instalowane na serwerach oraz stanowiskach roboczych, mogą być w nowym modelu dostarczane przedsiębiorcy poprzez przeglądarkę internetową [Motta, Sfondrini, Sacco, 2012, s. 24]. Przedsiębiorca ponosi jedynie koszty faktycznego użytkowania

oprogramowania, bez konieczności utrzymywania serwerów, systemów sieciowych, aplikacji klient-serwer. Następuje redukcja kosztów ponoszonych na utrzymanie pomieszczeń serwerowych i związane z tym zużycie energii elektrycznej.

Chmura obliczeniowa bardzo często traktowana jest w wielu opracowaniach jako kolejne medium dostarczane użytkownikowi końcowemu. Podobnie jak w przypadku energii elektrycznej, użytkownik nie wie (i nie ma potrzeby wiedzieć), która elektrownia ją wyprodukowała i za pomocą których linii przesyłowych została dostarczona. W przypadku usług *cloud computing*, użytkownik również koncentruje się na produkcie finalnym bez potrzeby znajomości jego pochodzenia i lokalizacji serwerów, na których działają aplikacje.

Usługi w formie *cloud computing* zapewniają dla wszystkich podmiotów gospodarczych zrównoważoną dostępność. Z rozwiązań tych mogą korzystać zarówno najwięksi gracze korporacyjni, jak i przedsiębiorstwa o niższych zasobach kapitałowych [*Cloud Computing przyszłością...*, stan na dzień 3.04.2013].

Obecnie usługi chmury obliczeniowej oferowane są w trzech podstawowych modelach:

1. IaaS (*Infrastructure as a Service*) – model, w którym usługodawca udostępnia przedsiębiorcy sprzęt komputerowy w formie skalowalnych zasobów serwerowych lub umożliwia korzystanie z mocy obliczeniowej procesorów. Usługobiorca sam instaluje niezbędne oprogramowanie.
2. PaaS (*Platform as a Service*) – to model IaaS powiększony o środowisko systemowe wyposażone w platformę programistyczną umożliwiającą tworzenie oprogramowania. Użytkownik ma możliwość instalacji własnych aplikacji i rozwiązań programowych.
3. SaaS (*Software as a Service*) – to obecnie najbardziej zaawansowane środowisko *cloud computing*. Użytkownik zarządza tylko swoimi danymi. Sprzęt, system operacyjny, aplikacje są kontrolowane i zarządzane przez usługodawcę. Większość oferowanych obecnie na rynku usług wykorzystuje model SaaS.

Oprócz modeli różnicujących usługi pod względem ilości oferowanych pro-

duktów, rozróżnia się również podział ze względu na miejsce przechowywania danych przez usługobiorcę. Wyróżnia się tutaj cztery podstawowe modele:

1. Model chmury publicznej – w którym usługobiorca przechowuje swoje dane w bliżej nieznanym mu lokalizacji. Serwery odpowiedzialne za magazynowanie i przetwarzanie danych mogą być umieszczone w obrębie danego kraju, kontynentu lub gdziekolwiek na świecie (w zależności od podmiotu gospodarczego świadczącego usługi).
2. Model chmury prywatnej – serwery i oprogramowanie znajdują się fizycznie na terenie kontrolowanym przez usługobiorcę. W modelu tym usługobiorca ma bezpośredni dostęp do infrastruktury informatycznej chmury. Komputery wraz z oprogramowaniem mogą być umieszczone w specjalnie przeznaczonym do tego celu pomieszczeniu lub być umiejscowione na zewnątrz budynku w specjalnie spreparowanym do tego celu kontenerze dostarczonym przez usługodawcę.
3. Model chmury hybrydowej – jest to model wynikający z połączenia dwóch ww. modeli. Część danych (np. o mniejszej wartości) jest przechowywana w chmurze publicznej, a część (np. dane osobowe) w chmurze prywatnej.
4. Model chmury dedykowanej – jest to pewna odmiana chmury publicznej. Polega ona na tym, że usługodawca wyodrębnia pewną część chmury (wydzielone serwery), do których dostęp ma tylko dany klient (np. oddział administracji państwowej). Dane w dalszym ciągu przechowywane są w bliżej nieznanym miejscu, jednak wyeliminowany zostaje przypadkowy dostęp do nich osób trzecich.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat powiązań przedsiębiorstwa z usługami i wymianą danych w każdym z czterech rodzajów alokacji chmury.

Ekonomiczne aspekty wykorzystywania chmur obliczeniowych



radycyjny model, w którym chcielibyśmy wykorzystywać nowoczesne rozwiązania informatycz-

ne, wymusza konieczność inwestowania przedsiębiorstwa w zakup niezbędnego sprzętu w postaci serwerów, urządzeń sieciowych oraz aplikacji systemowych i użytkowych. Koszt implementacji infrastruktury IT jest więc na tyle duży, że przedsiębiorstwa bez odpowiedniego zaplecza finansowego zmuszone są już na początku działalności do rezygnacji z rozwiązań najbardziej nowoczesnych, wspierających konkurencyjność na rynku gospodarczym, na rzecz rozwiązań tańszych, zapewniających podstawową funkcjonalność w obszarze zarządzania informacją. Model ten preferuje więc raczej przedsiębiorstwa duże, posiadające duży kapitał inwestycyjny.

Proces implementacji urządzeń i oprogramowania stanowi w modelu tradycyjnym dopiero pierwszy etap inwestycji w IT. Zakupiony sprzęt i oprogramowanie należy odpowiednio skonfigurować i zabezpieczyć. Kolejnym etapem jest odpowiednie zarządzanie zasobami, pociągające za sobą konieczność zatrudnienia odpowiednich specjalistów. Wymogiem jest także dokonywanie ciągłych kopii bezpieczeństwa danych (co najmniej 2 razy w tygodniu). Celem utrzymania przewagi konkurencyjnej istnieje konieczność ciągłej aktualizacji oprogramowania (*update*) do

najnowszych wersji, co generuje kolejne koszty.

Istotnym mankamentem modelu tradycyjnego jest również niezmiennosc kosztów jego utrzymania. Bez względu na obciążenie infrastruktury IT wynikające pośrednio z poziomu produkcji, sprzedaży produktów lub usług, koszty utrzymania pozostają niezmiennie. W przypadku niektórych branż, których działalność odznacza się pewną sezonowością, straty spowodowane okresami przestoju obsługi, wytwarzania, zapotrzebowania, są znaczne i pogłębiają się wraz z czasem prowadzenia działalności.

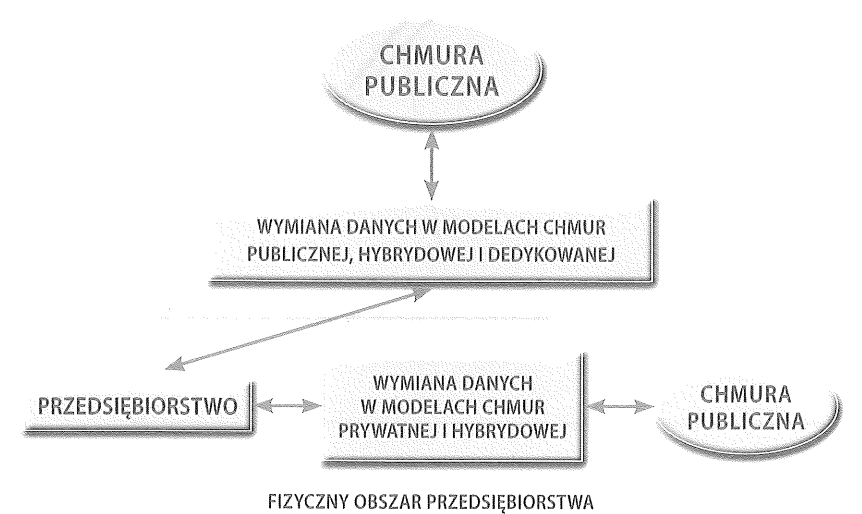
Model tradycyjny charakteryzuje się również brakiem elastyczności w przypadku zwiększenia obrotów finansowych przedsiębiorstwa. Może bowiem okazać się, że nagły popyt na dobra oferowane przez podmiot gospodarczy sprawi, że zasoby informatyczne będą niewystarczające. Sytuacja ta również przyczyni się do generowania realnych strat. Organizacja gospodarcza wprowadzić może doposażyć swój dział IT, lecz proces ten generuje kolejne koszty.

Graficzny obraz modelu tradycyjnego przedstawia rysunek 2. Na wykresie przedstawiono 2 linie. Pierwsza określa „Stan zasobów IT w przedsiębiorstwie” i ukazuje stałe (*constans*) i maksymalne

w danej chwili możliwości wykorzystania infrastruktury informatycznej funkcjonującej w organizacji gospodarczej. Druga linia pokazuje „Zasoby IT faktycznie wykorzystywane w przedsiębiorstwie”. Zasoby faktycznie wykorzystywane są odzwierciedleniem aktualnego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na przetwarzanie informacji. Z chwilą uruchomienia działalności organizacja inwestuje w dział IT, lecz początkowo nie wykorzystuje w całości jego potencjału. Istnieje nadmiar zasobów IT oznaczony obszarem nazwanym „Nadmiar zasobów w przedsiębiorstwie”. Z upływem czasu przedsiębiorstwo rozwija się i zapotrzebowanie na przetwarzanie informacji jest coraz większe, do chwili, w której może zdarzyć się, że aktualna infrastruktura IT jest niewystarczająca. Punkt „A” oznaczony na osi odciętych (osi czasu) to moment, w którym przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o zwiększeniu zasobów informatycznych. Od tej chwili zasoby IT są wystarczające do zaspokojenia działalności podmiotu gospodarczego. Przed punktem „A” obserwujemy jednak czasokres, oznaczony jako „Konieczność uzupełnienia zasobów”, w którym rozwój przedsiębiorstwa jest hamowany przez niewydolność istniejącego zaplecza informatycznego. Po pewnym czasie od chwili inwestycji w rozwój działu IT może okazać się, że dany podmiot gospodarczy z bliżej nieokreślonych powodów został zmuszony do obniżenia intensywności swoich działań. Od tej chwili stan zasobów IT jest niewspółmiernie duży w porównaniu do istniejących potrzeb. Obszar ten oznaczono ponownie jako „Nadmiar zasobów w przedsiębiorstwie”.

Po przeprowadzeniu krótkiej analizy tradycyjnego modelu przedstawiającego wykorzystanie zasobów informatycznych w przedsiębiorstwie można stwierdzić, że model chmury obliczeniowej daje przedsiębiorcom większą elastyczność w implementacji infrastruktury IT. Pozwala na skoncentrowaniu się na realnych potrzebach przedsiębiorstwa bez ograniczeń finansowych związanych z budowaniem zaplecza informatycznego. Wyeliminowane zostają nakłady początkowe związane np. z zakupem licencji czy koniecznością instalowania oprogramowania oraz jego administracyjnego nadzoru, co daje wymierne oszczędności przy uruchamianiu działalności gospodarczej.

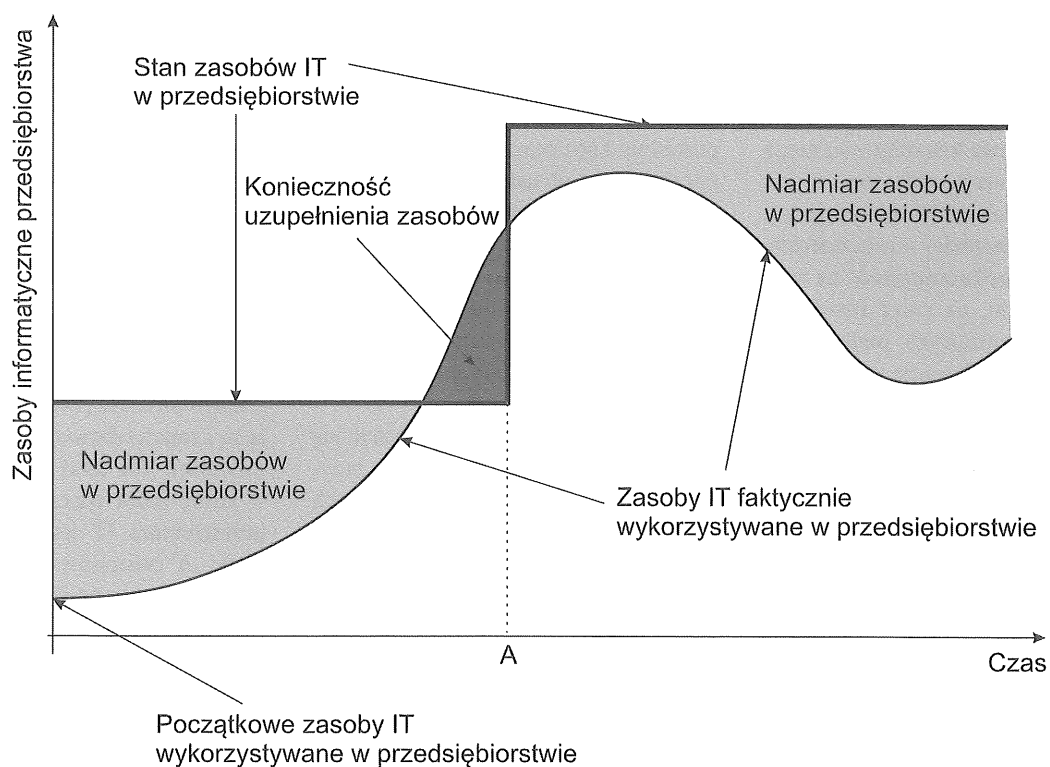
Rys. 1. Wymiana danych w poszczególnych modelach chmur obliczeniowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

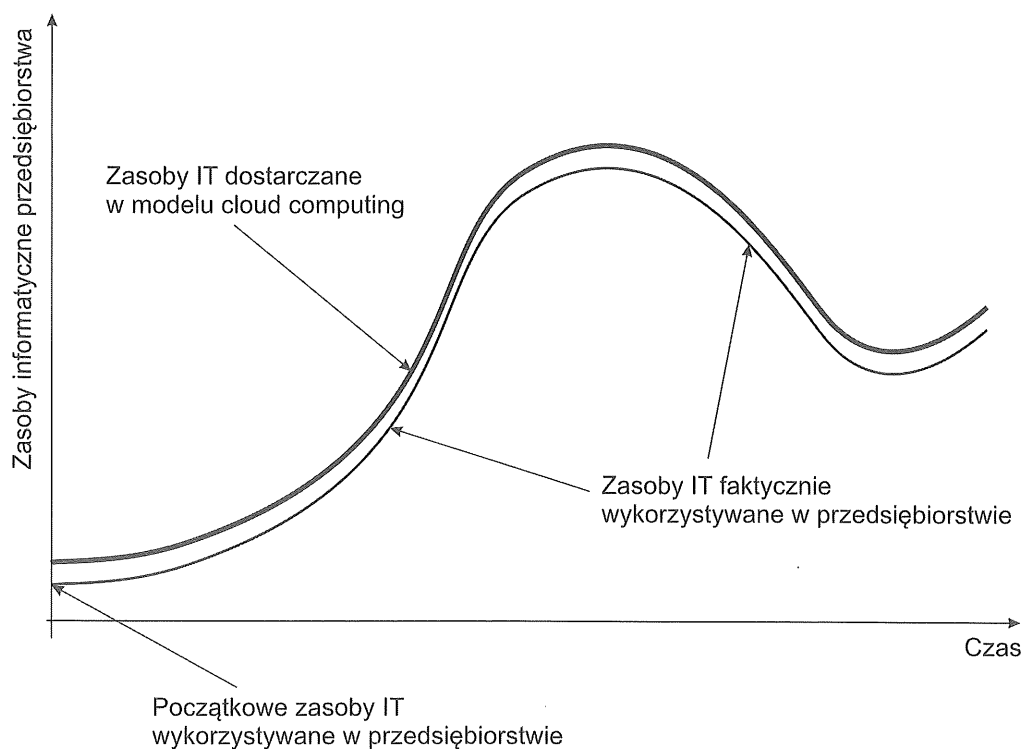


Rys. 2. Tradycyjny model wykorzystywania zasobów informatycznych w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport: Cloud computing..., 2011, s. 14].

Rys. 3. Wykorzystywanie zasobów informatycznych w przedsiębiorstwie w modelu cloud computingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport: Cloud computing..., 2011, s. 15].

Elastyczność usług w modelu *cloud computing* pozwala na dostosowywanie wydajności aplikacji i mocy obliczeniowych serwerów do aktualnych wymagań dyktowanych sytuacją przedsiębiorstwa na rynku gospodarczym. Usługobiorca ma zawsze dostęp do najnowszych wersji oprogramowania, co niweluje ryzyko posiadania przestarzałych rozwiązań obniżających konkurencyjność. Pracownicy działów IT mogą skoncentrować się na opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań, eliminując potrzeby ciągłego monitorowania, naprawiania i aktualizowania parku informatycznego.

Korzystanie z modelu chmury obliczeniowej zostało pokazane na rysunku 3. Można zauważyć, że rozwiązanie to charakteryzuje się dużą elastycznością w aspekcie dostosowywania zasobów IT do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. W okresach prosperity podmiot gospodarczy uzyskuje potrzebne wsparcie dokładnie dostosowane do wymogów, natomiast w okresach stagnacji usługi redukowane są do niezbędnego minimum.

Krzywa ilustrująca poziom zasobów IT dostarczanych w modelu *cloud computing* (rys. 3) jest dopasowana do krzywej ilustrującej faktyczne wykorzystanie zasobów IT w przedsiębiorstwie. Fluktuacja związana z dostarczaniem usług chmury obliczeniowej jest oczywiście odpowiednio skorelowana z kosztami ponoszonymi przez podmiot gospodarczy.

Analizując *cloud computing* pod kątem bezpośrednich korzyści dla przedsiębiorstw i podstaw do stwierdzenia opłacalności inwestycji w ten model usług, można wymienić dziewięć cech charakteryzujących to rozwiązanie:

- ▶ skalowalność,
- ▶ mierzalność,
- ▶ elastyczność,
- ▶ odporność,
- ▶ dostępność,
- ▶ wydajność,
- ▶ łatwość wdrożenia,
- ▶ oszczędność,
- ▶ bezpieczeństwo.

Wymienione cechy przyczyniają się do sprostania wyzwaniom wynikającym z dynamicznego przyrostu danych w przedsiębiorstwach.

Skalowalność można tutaj odnieść do systemu, który relatywnie łatwo można uprościć lub rozbudować w zależności od potrzeb. Cecha ta została pokazana na rysunku 3, na którym krzywa dostarczanych zasobów dopasowuje się do krzywej ilustrującej faktyczne wykorzystanie aplikacji. Zmiana wielkości zasobów jest uzależniona tylko od odpowiednich decyzji użytkownika zgłaszającego odpowiednie potrzeby do usługodawcy.

Mierzalność jest ściśle powiązana z przewidywalnością kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Istnieje możliwość precyzyjnej wyceny świadczonych usług według sposobu oferowanego przez usługodawcę lub wybranego przez przedsiębiorstwo. Usługi chmur obliczeniowych mogą być opłacane według następujących wariantów:

- ▶ opłaty abonamentowe miesięczne, kwartalne lub roczne,
- ▶ przedpłaty na zasadzie pre-paid,
- ▶ rozliczenia według czasu przetwarzania danych (np. w jednostkach godzinowych),
- ▶ rozliczenia za ilość przechowywanych danych (np. za 1 GB),
- ▶ rozliczenia za czas pracy procesora,
- ▶ rozliczenia za ilość przesłanych danych między użytkownikiem a usługodawcą.

W każdym z tych wariantów przedsiębiorca ma możliwość dokładnego określenia poniesionych kosztów i prognozowania kosztów na okresy następne.

Elastyczność rozwiązań dostarczanych w modelu chmur obliczeniowych pozwala przedsiębiorcy na dynamiczną zmianę konfiguracji wykorzystywanych aplikacji, w zależności od aktualnego zapotrzebowania na rynku gospodarczym na usługi lub towary oferowane przez jego podmiot gospodarczy.

Odporność chmur obliczeniowych względem tradycyjnych rozwiązań, czyli sprzętu i oprogramowania komputerowego przechowywanego w serwerowniach, dotyczy przede wszystkim wpływu czynników zewnętrznych. Aplikacje i dane funkcjonujące w chmurze nie są narażone na zdarzenia losowe typu: pożar, zalanie, zwarcia w sieci elektrycznej, a w rezultacie uszkodzenie serwerów. *Cloud computing* to również odporność

na braki w dostawie energii elektrycznej lub substancji płynnej, która bardzo często jest czynnikiem chłodzącym w serwerowniach.

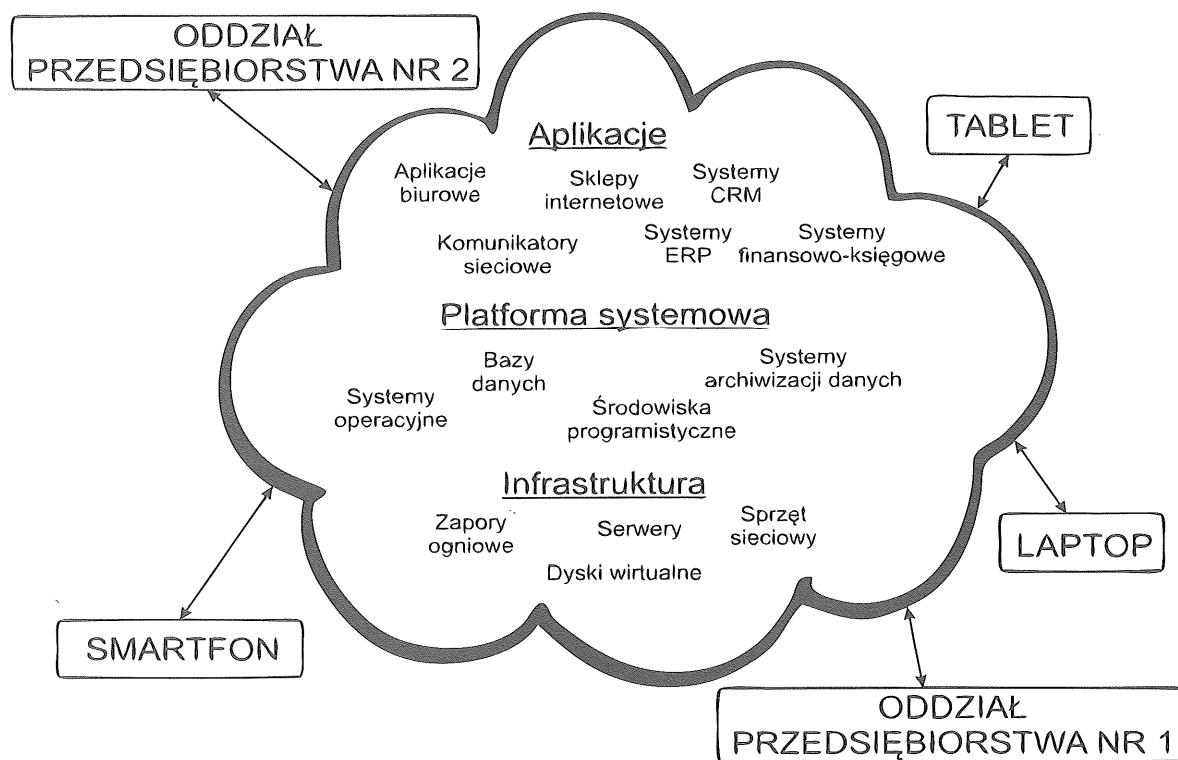
Dostępność jest jedną z podstawowych zalet „chmury”. Zasoby informacyjne przedsiębiorstwa są do dyspozycji pracownika niezależnie od jego miejsca przebywania. Zwiększa się możliwość pracy mobilnej, gdyż do połączenia z aplikacją zdalną potrzebny jest tylko dostęp do sieci Internet. Ponadto zasoby informatyczne nie są związane fizycznie z miejscem działalności, co w przypadku np. przenoszenia siedziby organizacji ma ogromne znaczenie. Nowa lokalizacja wymaga tylko podłączenia do sieci bez konieczności organizowania nowych serwerowni, przenoszenia i konfigurowania serwerów, połączeń sieciowych itd. Nowo utworzony oddział ma praktycznie od razu dostęp do w pełni skonfigurowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem (rys. 4). Jedynym warunkiem, jaki musi spełnić przedsiębiorca, jest zapewnienie odpowiedniego łącza internetowego. Brak połączenia pozbawia bowiem organizację dostępu do zewnętrznych zasobów IT. Zaleca się, aby przedsiębiorstwo było wyposażone w dwa równoległe systemy dostępu do sieci, uzupełniające się w przypadku awarii jednego z nich.

Stosowanie chmur obliczeniowych nie ogranicza możliwości operacyjnych i rozwojowych przedsiębiorstwa. Wydajność zaplecza informatycznego jest zawsze dostosowana do aktualnych potrzeb. Dotyczy to zarówno możliwości obliczeniowych procesorów, jak i powierzchni dyskowej oraz baz danych. Cecha ta znacznie wpływa na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa, które nie ogranicza swoich możliwości do aktualnie posiadanego zaplecza IT, lecz jest w stanie podejmować każde wyzwanie, które podyktowane jest zmieniającymi się warunkami gospodarczymi.

Wdrożenie niezbędnych aplikacji wspomagających funkcjonowanie podmiotu gospodarczego ogranicza się do zapewnienia: połączenia z siecią Internet, podstawowego skonfigurowania stacji roboczych i podpisania odpowiednich umów z dostawcami oprogramowania. Pominięty zostaje cały skomplikowany proces zarządzania projektem wdroże-



Rys. 4. Zasoby chmury obliczeniowej wraz z wybranymi kanałami dostępu



Źródło: opracowanie własne.

niowym oraz maksymalnie uproszczona zostaje analiza korzyści i kosztów związana z implementacją parku informatycznego.

Cloud computing oprócz oszczędności związanych z samym funkcjonowaniem własnych serwerów, generuje również oszczędności w zakresie miejsca ich przechowywania. Należy podkreślić, że w przypadku podmiotów dużych, udział powierzchni przeznaczonych na dział IT może sięgać nawet 10% całkowitej powierzchni przedsiębiorstwa [Łapiński, Wyżnikiewicz, 2011, s. 12]. Oszczędności dotyczą również aspektów techniczno-infrastrukturalnych związanych z opracowywaniem nowych analiz opłacalności ekonomicznej w przypadku uruchamiania nowych przedsięwzięć [Xinhui Li, Ying Li, Tiancheng Liu, Jie Qiu, Fengchun Wang, 2009, s. 95]. Jak wspomniano wcześniej, chmura obliczeniowa dzięki skalowalności zasobów eliminuje problem niewydolności infrastruktury IT.


Istotnym elementem działalności dziesiętnych przedsiębiorstw jest odpowiednie zapewnienie bezpieczeństwa przechowywanych informacji. Wymusza to na pracownikach obsługi działów IT ciągłe zabezpieczanie zasobów przed niepożądanym dostępem osób trzecich. Konieczne jest również częste tworzenie kopii zapasowych danych, monitorowanie powierzchni dyskowych celem wczesnego wykrycia awarii oraz dokonywanie ciągłych aktualizacji oprogramowania (*patch*).

Korzystając z rozwiązań *cloud computing*, bezpieczeństwo danych i aplikacji jest zapewniane przez usługodawcę. Tworzenie kopii zapasowych może być procesem zaprogramowanym lub odbywać się ręcznie poprzez odpowiedni panel administracyjny. Upraszcza to politykę bezpieczeństwa i zapewnia dostęp do zawsze zaktualizowanych i bezpiecznych programów. Rozwiązanie nie jest jednak pozbawione wad, które są dość często poruszane na łamach opracowań naukowych i spotkań bizneso-

wych. Przenosząc dane do chmur obliczeniowych, zezwalamy poniekąd na ich administrowanie przez osoby, których intencji nie jesteśmy w stanie stuprocentowo przewidzieć. Nie jesteśmy w stanie monitorować również procesu utylizacji zużytych nośników danych, na których dostawca zewnętrzny przechowuje nasze informacje i dokonuje czasowej ich wymiany. Dlatego, decydując się na wirtualizację zasobów przedsiębiorstwa, należy kierować się wyborem usługodawców mających odpowiednie doświadczenie w ww. zakresie i mających wysoką pozycję zaufania wśród dostawców usług.

Bezpieczeństwo danych w wybranych przypadkach jest również regulowane odpowiednimi przepisami prawa. Dlatego też organizacje z określonych branż (np. banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, szpitale) oraz przedsiębiorstwa duże częściej wybierają model chmury prywatnej lub chmury hybrydowej, dającej im fizyczny nadzór nad przechowywanymi danymi.

Podsumowanie

 pracowywanie i wykorzystywanie nowych technik i technologii od wielu lat jest swoistym katalizatorem rozwoju gospodarki. Przedsiębiorstwa wykorzystują nowe rozwiązania celem zwiększenia konkurencyjności na rynku gospodarczym i zwiększenia efektywności działań poprzez zmniejszenie nakładów ponoszonych na rozbudowę infrastruktury informatycznej z jednoczesnym zwiększeniem efektów wynikających z jej używania. Wciąż pojawiające się innowacje związane z rozwojem technologii informacyjnych pozwalają zwiększyć skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw, dostarczając nowych narzędzi umożliwiających konkurowanie ze sobą podmiotów z sektora MSP i przedsiębiorstw dużych. *Cloud computing* jako nowy sposób dostarczania usług wyznacza obecnie nowe trendy w sposobie wykorzystywania sprzętu komputerowego i aplikacji. Stanowi, mimo kilkuletniego funkcjonowania na rynku, pewnego rodzaju nowość dla przedsiębiorstw budujących swoją infrastrukturę IT [Kobis, 2013, s. 221]. Pozwala na zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, skoncentrowanie się na modernizowaniu i opracowywaniu strategii działania bez potrzeby kontrolowania narzędzi, które powinny te strategie wspierać.

Z badań przeprowadzonych przez International Data Corporation (IDC) w 2011 roku, wykonanych na zlecenie Komisji Europejskiej wynika, że przedsiębiorstwa korzystające z chmury obliczeniowej oszczędzają nawet do 20% w stosunku do kosztów poniesionych z tytułu wydatkowania na infrastrukturę IT [*Raport: Communication from...*, 2012, s. 4].

PROF. ZW. DR HAB. INŻ. LESZEK KIEŁTYKA,
DR INŻ. PAWEŁ KOBIS
Katedra Informatycznych
Systemów Zarządzania
Politechniki Częstochowskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Cloud Computing przyszłością biznesu, czyli jak się rozwijać, ograniczając koszty*, webhosting.pl – Portal technologii internetowych, <http://webhosting.pl/Cloud.Computing.przyszloscia.biznesu.czyli.jak.sie.rozwijac.ograniczajac.koszty>.
- [2] KIEŁTYKA L., KUČĘBA R., JĘDRZEJCZYK W., *Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP w organizacjach gospodarczych*, w: *IT w organizacjach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, L. KIEŁTYKA, R. KUČĘBA, W. JĘDRZEJCZYK (red.), Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2010.
- [3] KOBIS P., *Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej*, w: *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów*, L. KIEŁTYKA (red.), Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
- [4] ŁAPIŃSKI K., WYŻNIKIEWICZ B., *Raport: Cloud computing. Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarkę Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2011.
- [5] MOTTA G., SFONDRINI N., SACCO D., *Cloud Computing: An Architectural and Technological Overview*, Service Sciences (IJCSS), International Joint Conference, Shanghai 2012.
- [6] *Raport: Cloud computing: elastyczność, efektywność, bezpieczeństwo*, Think-tank, Microsoft, 2011.
- [7] *Raport: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Unleashing the Potential of Cloud Computing in Europe*, European Commission, Brussels, 529 final, 2012.
- [8] XINHUI LI, YING LI, TIANCHENG LIU, JIE QIU, FENGCHUN WANG, *The Method and Tool of Cost Analysis for Cloud Computing*, Cloud Computing, CLOUD '09. IEEE International Conference on Bangalore, 2009.

ECONOMIC ASPECTS OF VIRTUALIZATION OF IT RESOURCES IN ENTERPRISES

SUMMARY

Today there is a marked tendency for enterprises to utilize IT resources, regardless of their amount. These resources are represented by computer hardware, necessary software and infrastructure of local networks. Specific financial outlays seem to be necessary in management of IT infrastructure. Cloud computing solutions, repeatedly emphasized in the recent years by the largest companies, help significantly to reduce costs and facilitate information exchange throughout the enterprise. The paper attempts to discuss the concepts connected with providing services by means of a cloud computing model and aims to justify the rationale for using this form of utilization of IT resources as well as the impact of computing clouds on economic aspects of enterprise performance.

Key words: cloud computing, enterprises, economy.

MAŁGORZATA STEFANIA LEWANDOWSKA

Barierzy innowacji a kooperacja przedsiębiorstw. Efekt supresji

Wprowadzenie

Element niniejszego artykułu jest analiza związku pomiędzy barierami innowacji, deklarowanymi przez przedsiębiorstwa innowacyjne, a podejmowaniem kooperacji w innowacjach oraz rolę, jaką w tej relacji odgrywają zasoby przedsiębiorstwa sprzyjające powstawaniu innowacji. Analiza jest prowadzona na pełnej próbie 7783 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych biorących udział w badaniu GUS PNT-02 za lata 2008-2010¹. W pierwszej, wstępnej fazie badania, wykazano statystycznie istotne różnice między *Innowatorami* a przedsiębiorstwami *Innowacyjnie Nieaktywnymi*. Związek pomiędzy barierami innowacji, kooperacją a zasobami przedsiębiorstwa zbadano za pomocą regresji hierarchicznej oraz opisano efektem supresji.

Podstawy teoretyczne podejmowanego zagadnienia

Innowacja to nowe, oryginalne rozwiązanie, jakościowo odmienne od dotychczasowych, lepiej zaspokajające potrzeby, kształtujące nowe potrzeby odbiorców lub spełniające oczekiwania innych interesariuszy innowatora [Drucker, 1992, s. 42-44].

To, co odróżnia innowację od działalności związanej z rutynowym zarządzaniem firmą, to wysokie ryzyko i niepewność. Innowacyjność bowiem wymaga zasobów i umiejętności znacznie więk-

szych niż te wykorzystywane w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Tym samym przed przedsiębiorstwami, pragnącymi innowacje realizować, pojawia się wiele trudności, zarówno związanych z niedostatkami zasobów finansowych, ludzkich, jak też zasobów wiedzy. W niniejszym opracowaniu przyjmujemy, że **bariera innowacji** to każdy czynnik, który spowalnia albo nawet uniemożliwia działania innowacyjne [Podręcznik Oslo..., 2006, s. 117]. Obszerne listy różnorodnych barier innowacji można znaleźć w wielu opracowaniach. Baldwin i Lin [2002, s. 1-18] dzielą utrudnienia istniejące w procesie stosowania zaawansowanych technologii na pięć kategorii: związanych z kosztami, instytucjami, zasobami ludzkimi, organizacją i jej zarządzaniem oraz z informacją.

Z kolei Saatcioglu i Ozmen [2010, s. 207-225] oraz Buse i inni [2010, s. 215-227] sporządzili obszerne listy barier wewnętrznych i zewnętrznych, wskazując, że bariery finansowe mają wpływ na wszystkie pozostałe bariery innowacji. Dowodzą również, że bez gruntownego zrozumienia barier innowacji, wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, wzmacniających jego potencjał innowacyjny jest znacznie ograniczone. W Podręczniku Oslo [2006, s.118] czynniki utrudniające działalność innowacyjną podzielono na pięć grup: kosztowe, związane z wiedzą, rynkowe, instytucjonalne oraz takie, które nie klasyfikują się do żadnej z grup. Podobny podział, który wykorzystany będzie w poniższym badaniu, zawiera kwestionariusz GUS PNT-02.

Szansą na zmniejszenie wpływu barier innowacji na poziom innowacyjności przedsiębiorstw może być kooperacja z innymi podmiotami na rynku, szczególnie że współcześnie niemożliwa jest realizacja złożonych projektów innowacyjnych bez współpracy z otoczeniem [patrz między innymi: Westland 2008]. Takie podejście, nawiązujące do szeroko pojmowanej idei sieci biznesowych [szerzej patrz m.in. Hakansson, Snehota, 1995; Łobejko, 2010], gdzie główny nacisk kładzie się na analizę wielopodmiotowych, złożonych relacji kooperacyjnych i zależności między podmiotami, stanowi istotę propagowanej w ostatnich latach koncepcji tzw. innowacji otwartych (*open innovations*) [Chesbrough, 2003].

Do głównych motywów kooperacji w innowacjach, oczekiwanych z tego tytułu korzyści, należą: zwiększenie innowacyjnego potencjału danego podmiotu dzięki dostępowi do zasobów partnerów, uczeniu się, wspólnemu tworzeniu wiedzy i jej transferowi; jak również pokonanie barier kosztowych i kompetencyjnych; obniżenie kosztów innowacji; skrócenie czasu realizacji; poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz całej kooperującej sieci; możliwość ekspansji w nowych dziedzinach; redukcja ryzyka projektów innowacyjnych; zwiększenie poziomu kontroli nad poczynaniami partnerów (w tym konkurentów) przez pogłębianie współzależności lub zwiększanie stopnia ich uzależnienia [Gołębiowski, Lewandowska, 2011, s. 369-396; Lewandowska, Danik, 2013, s. 20-26].

W niniejszym artykule przyjmiemy, że **współpraca w sferze innowacji** to aktywne uczestnictwo we wspólnych projektach innowacyjnych z innymi podmiotami rynku. Partnerzy kooperacji nie muszą natychmiast uzyskiwać korzyści ekonomicznej z takiego przedsięwzięcia, jednak niezbędny jest aktywny udział wszystkich kooperujących podmiotów w podejmowanych wspólnie pracach [Podręcznik Oslo..., 2006, s. 85].

Silną pozycję przetargową w kooperacji mogą zapewnić przedsiębiorstwu posiadane **zasoby i kompetencje**. Ba-

dania dowodzą, że sukces we wprowadzaniu innowacji, która jest wynikiem współpracy, w dużej części zależy od zdolności absorpcji (*absorptive capacity*) przedsiębiorstwa, która z kolei wynika z posiadanych przez nie zasobów i kompetencji [Cohen, Levinthal, 1989, s. 569-596; 1990, s. 128-152]. Im więcej firma inwestuje w badania i rozwój, tym lepiej jest przygotowana do chłonięcia wiedzy pochodzącej z zewnątrz, również tej wynikającej z kooperacji. Kompetencje obejmują wiedzę (m.in. technologiczną, rynkową), zdolności do podejmowania określonych działań

oraz postawy wobec otoczenia, a zasoby relacyjne – relacje firmy z jej interesariuszami oraz reputację przedsiębiorstwa i image marki [de Wit, Meyer, 2007, s. 162-165]. W literaturze podkreśla się rosnące znaczenie zasobów niematerialnych dla tworzenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa [Grant, 1991, s. 114-135; Sulikowska-Formanowicz, 2002, s. 41-59], w tym szczególnie wiedzy, uznawanej przez wielu badaczy za zasób strategiczny [Kogut, Zander, 1992, s. 383-97]. Jest to trzeci z analizowanych w niniejszym artykule czynników.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka próby badawczej*		Innowacyjnie Nieaktywni N = 4988		Innowatorzy N = 2795		Cała próba badawcza N = 7783	
		N	%	N	%	N	%
Innowacja produktowa		0	0a	2055	73,5b	2055	26,4
Innowacja procesowa		0	0a	2169	77,6b	2169	27,9
Innowacja organizacyjna		458	9,2a	1349	48,3b	1807	23,2
Innowacja marketingowa		402	8,1a	1107	39,6b	1509	19,4
Wielkość firmy	Średnia	4356	87,3a	1885	67,4b	6241	80,2
	Duża	632	12,7a	910	32,6b	1542	19,8
Poziom techniki	Nie sklasyfikowane	655	13,1a	272	9,7b	927	11,9
	Niska technika	2232	44,7a	843	30,2b	3075	39,5
	Średnia technika	2026	40,6a	1558	55,7b	3584	46
	Wysoka technika	75	1,5a	122	4,4b	197	2,5
Grupa kapitałowa	Grupa kapitałowa PL	406	8,1a	478	17,1b	884	11,4
	Grupa kapitałowa Z	527	10,6a	615	22,0b	1142	14,7
	Firma niezależna	4055	81,3a	1702	60,9b	5757	74
	Lokalny	1667	33,4a	661	23,6b	2328	29,9
Rynek docelowy	Krajowy	1981	39,7a	1359	48,6b	3340	42,9
	UE	1165	23,4a	654	23,4a	1819	23,4
	Inne rynki	175	3,5a	121	4,3a	296	3,8

*W oparciu o estymowane średnie brzegowe. Różnica średnich jest istotna na poziomie ,05.
Indeks a /b – poprawka dla porównań wielokrotnych – Bonferroniego. Każda litera w indeksie dolnym oznacza podzbiór (klaster), którego charakterystyki różnią się znacząco od siebie na poziomie ,05.



Zakres oraz metodologia badań

Analiza przeprowadzona jest na pełnej próbie 7783 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw z badania GUS PNT-02 za lata 2008-2010, należących do sekcji od C do E (wg PKD 2007). W badanej populacji większość to przedsiębiorstwa *Innowacyjnie Nieaktywne*, $N = 4988$ (czyli takie, które w badanym okresie nie wprowadziły innowacji procesowych i/lub produktowych,) oraz *Innowatorzy*, $N = 2795$ (przedsiębiorstwa, które wprowadziły w badanym okresie innowacje procesowe i/lub produktowe). Pytania o znaczenie wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz kooperację w innowacjach zadawane są tylko przedsiębiorstwom innowacyjnym. W analizie zastosowano metodę Chi-kwadrat z porównaniami kolumnowymi z poprawką Bonferroniego w celu wykazania statystycznie istotnych różnic między *Innowatorami* a przedsiębiorstwami *Innowacyjnie Nieaktywnymi*.

Przedsiębiorstwa – *Innowatorzy* to w większości firmy, które wprowadziły innowacje procesowe (77,6%), w mniejszym stopniu produktowe (73,5%), organizacyjne (48,3%) i marketingowe (39,6%). Analizowana próba to w przeważającej części przedsiębiorstwa śred-

nie (67,4%), z branż o średnim poziomie techniki (55,7%) (wg klasyfikacji Eurostat 2008), w większości niezależne (nie należące do grupy kapitałowej) (60,9%), dla których rynek krajowy jest najważniejszym rynkiem docelowym (48,6%). Szczegóły dotyczące struktury próby i statystycznych różnic pomiędzy klastrami zawiera tabela 1.

Relacja między barierami innowacji a skłonnością do podejmowania kooperacji w innowacjach oraz rola, jaką w tym związku odgrywają wewnętrzne źródła wiedzy, to *efekt supresji*, który ma miejsce, jeśli można zaobserwować zmianę relacji między predyktorem a zmienną objaśnianą, po wprowadzeniu tzw. zmiennej trzeciej [MacKinnon, Krull, Lockwood, 2000, s. 173-181]. Zależność, polegająca na uwytęrażeniu powiązań pomiędzy zmiennymi, opisywana głównie na gruncie psychologii społecznej, wciąż stosunkowo rzadko jest wykorzystywana w naukach o zarządzaniu. *Supresja klasyczna* ma miejsce wówczas, gdy efekt całkowity predyktora na zmienną objaśnianą jest zerowy (lub statystycznie nieistotny). Włączenie do równania trzeciej zmiennej uwytęrażnia go na tyle, że staje się istotny. *Supresja kooperatywna* występuje, gdy początkowo istotna zależność między predyktorem a zmienną zależną wzrasta przy wprowadzeniu do równania trze-

ciej zmiennej [Cichocka, Bilewicz, 2010, s. 191-198]. Taką definicję efektu supresji przyjmujemy w niniejszym badaniu.

Wyróżnione w dziale 8 kwestionariusza PNT-02 czynniki utrudniające działalność innowacyjną (**bariery innowacji**) to: *czynniki ekonomiczne* (brak środków finansowych w przedsiębiorstwie; brak środków finansowych ze źródeł zewnętrznych; zbyt wysokie koszty innowacji); *czynniki związane z wiedzą* (brak wykwalifikowanego personelu; brak informacji na temat technologii; brak informacji na temat rynków; trudności w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej); *czynniki rynkowe* (rynek opanowany przez dominujące przedsiębiorstwa; niepewny popyt na innowacje) oraz *pozostałe czynniki* (brak potrzeby prowadzenia działalności innowacyjnej ze względu na wprowadzenie innowacji w latach poprzednich; brak popytu na innowacje). W toku analizy brano pod uwagę tylko przedsiębiorstwa deklarujące „wysokie” lub „średnie” znaczenie barier innowacji. Poszczególne bariery innowacji rozpatrywane były pojedynczo, jak również w zaproponowanych w kwestionariuszu grupach.

Partnerzy, z którymi innowacyjne przedsiębiorstwa mogą nawiązywać **współpracę w zakresie działalności innowacyjnej** (dział 6A kwestionariusza

Tab. 2. Podsumowanie wyników przeprowadzonej analizy regresji hierarchicznej

Model	I	II	III	IV	V
ΔR^2	0,012***	0,012***	0,013***	0,014***	0,015***
F_{modelu}	6,744***	8,574***	10,449***	9,817***	10,857***
β dla predyktora	0,055*	0,089**	0,110***	0,096**	0,107***
β dla mediatora	0,110***	0,0112***	0,116***	0,119***	0,122***
Tolerancja	0,995	0,995	0,991	0,995	0,991
VIF	1,005	1,005	1,009	1,005	1,009
Statystyka Durбина-Watsona	1,339	1,362	1,368	1,421	1,424

Istotne przy * $p < 0,001$, *; $p < 0,05$ **; $p < 0,01$; ***w tabeli zamieszczono dane w 2 kroku.

Objaśnienia: ΔR^2 – zmiana współczynnika R^2 świadczącego o dopasowaniu modelu; F_{modelu} – β dla predyktora – β dla mediatora – β dla mediatora – β dla mediatora – β dla mediatora; **Tolerancja** – test wskazujący na możliwość skorelowania predyktorów, wartość nie powinna być niższa niż 0,2; **VIF** (*Variance Inflation Factor*) – test współliniowości pomiędzy predyktorami, obliczany dla każdego predyktora oddzielnie, nie powinien przekraczać wartości 2; **Statystyka Durбина-Watsona** – wskazuje, że reszty nie są skorelowane, jeśli wynik przyjmuje wartość zbliżoną do 2.

sza PNT-02), to: inne przedsiębiorstwa należące do grupy kapitałowej; dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania; klienci; konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności; firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytuty B+R; placówki naukowe PAN; instytuty badawcze; zagraniczne publiczne instytucje B+R oraz szkoły wyższe. W przypadku każdego rodzaju partnerów możliwe jest wskazanie, czy jest to partner krajowy (z województwa; województwa sąsiadującego; z innego województwa niż sąsiadujące) lub partner zagraniczny (z krajów UE; USA; Chin lub Indii; pozostałych krajów). W tym przypadku skala jest dychotomiczna „1” wskazał; „2” – nie wskazał. W analizie brano pod uwagę przedsiębiorstwa deklarujące współpracę przynajmniej z jednym z partnerów. Kooperacja w innowacjach rozpatrywana była dla poszczególnych podmiotów oddzielnie oraz w podziale na kooperację z partnerami krajowymi i zagranicznymi. Wyróżniono również subgrupy partnerów takie, jak: partnerzy krajowi w łańcuchu dostaw oraz partnerzy zagraniczni w łańcuchu dostaw, partnerzy instytucjonalni.

Do zasobów przedsiębiorstwa sprzyjających innowacyjności (wewnętrznych źródeł wiedzy) w PNT-02 dział 5, zaliczono własne zaplecze badawczo-rozwojowe, umiejętności kadry kierowniczej, posiadany dział marketingu oraz dział sprzedaży. W badaniu pod uwagę brano tylko firmy deklarujące „wysokie” znaczenie zasobów wewnętrznych.

Wyniki badania oraz wnioski

Do serii analiz korelacji wybrano zmienne, które włączono do modelu za pomocą analizy regresji hierarchicznej, wykorzystywanej, gdy możliwe jest wskazanie struktury powiązań między predyktorami a zmienną zależną [Bedyńska, Książek, 2012, s. 49]. W pierwszym kroku włączono bariery dla działalności innowacyjnej (predyktor), w drugim kroku do modelu dodano zasoby sprzyjające innowacyjności (wewnętrzne źródła wiedzy przedsiębior-

stwa) (potencjalny mediator). Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Stwierdzono, że w każdym spośród wybranych podczas wstępnego etapu analiz modeli, wprowadzenie mediatora w 2 kroku spowodowało znaczący wzrost współczynnika R² (na poziomie co najmniej $p < 0,001$). W każdym z modeli uzyskano istotny wpływ zarówno barier innowacji, jak i posiadanych przez przedsiębiorstwo wewnętrznych źródeł wiedzy na podejmowany typ współpracy. Dodatkowo wykluczono współliniowość obu zmiennych wyjaśniających. Dokonano również oceny istotności efektu supresji metodą INDIRECT autorstwa Preachera i Hayes [2008, s. 879-891]. Uwzględniono metodę bootstrapową (wykorzystywaną do analizy efektów mediacyjnych) [Hayes, 2009, s. 408-420], z opcją 5000 wylosowanych próbek.

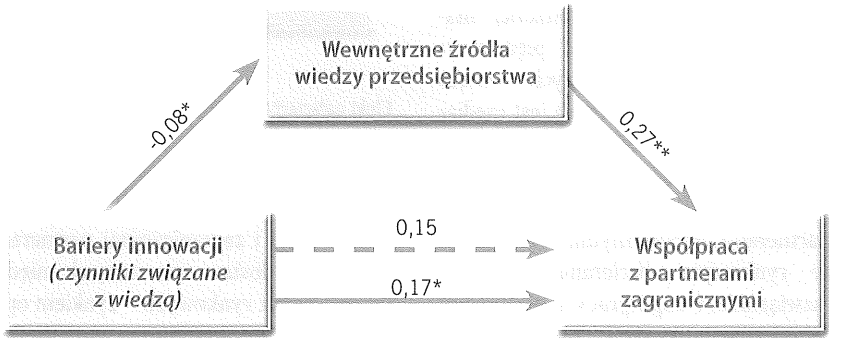
Analiza Modelu I potwierdziła, że posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby – wewnętrzne źródła wiedzy są mediatorem relacji między barierami z grupy drugiej (czynniki związane z wiedzą posiadaną przez przedsiębiorstwo) a podejmowaniem współpracy z partnerami zagranicznymi (efekt pośredni mieścił się w przedziale ufności $<-0,054; -0,002>$; 95, uwzględniono *biascorrected* biorąc poprawkę na skośność).

Zaobserwowano, że posiadane przez przedsiębiorstwo wewnętrzne źródła wiedzy (własne zaplecze badawczo-rozwojowe, umiejętności kadry kierowniczej, posiadany dział marketingu oraz dział sprzedaży) umożliwiają podejmowanie współpracy zagranicznej pomimo istnienia czynników utrudniających działalność innowacyjną związanych z wiedzą przedsiębiorstwa (brakiem wykwalifikowanego personelu; brakiem informacji na temat technologii i rynków; trudnością w znalezieniu partnerów do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej). Uzyskana relacja wskazuje na supresję klasyczną (por. rys. 1).

Supresję kooperatywną uzyskano w Modelu II – rys. 2 (potwierdzono istnienie efektu pośredniego, który przy 95 przedziale ufności przyjmował wartości w przedziale od -0,046 do -0,002; uwzględniono *biascorrected*). Stwierdzono, że uwzględnienie w modelu zasobów – wewnętrznych źródeł wiedzy – spowodowało zwiększenie relacji między barierami rynkowymi a kooperacją z partnerami zagranicznymi (dostawcami, odbiorcami, konkurentami, partnerami instytucjonalnymi).

Trzeci z modeli (rys. 3) wskazuje, że wewnętrzne źródła wiedzy dla działalności innowacyjnej są mediatorem relacji między barierą rynkową (rynek

Rys. 1. Efekt supresji klasycznej barier innowacji związanych z wiedzą oraz posiadanych wewnętrznych źródeł wiedzy przedsiębiorstwa na podejmowaną współpracę z partnerami zagranicznymi (Model I)



Efekt całkowity przedstawiono przerywaną strzałką, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

opanowany przez dominujące przedsiębiorstwa) a podejmowaniem współpracy z partnerami zagranicznymi z łańcucha dostaw, konkurentami i podmiotami instytucjonalnymi (efekt pośredni przyjmował wartości od -0,050 do -0,005 (przy 95 przedziale ufności, *biascorrected*).

Badając Model IV (rys. 4) stwierdzono, że posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby – wewnętrzne źródła wiedzy – są mediatorem między barierami rynkowymi a współpracą z krajowymi i zagranicznymi partnerami łańcucha dostaw.

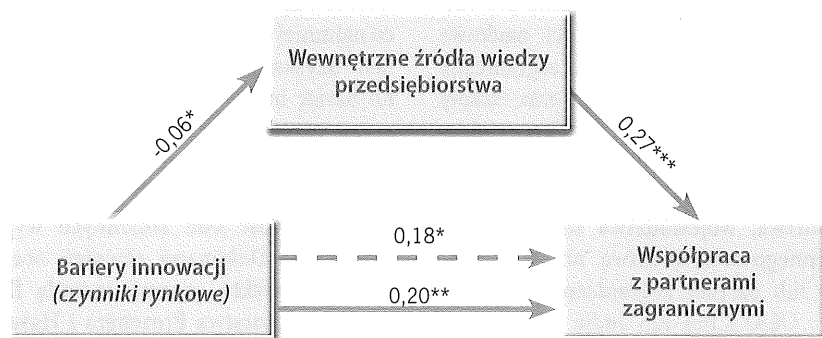
Efekt pośredni (uwzględniona poprawka *biascorrected*) przyjmował wartości od -0,030 do -0,002 (przy 95 przedziale ufności). Zaobserwowana mediacja jest przykładem supresji kooperatywnej, która pokazuje, że wysoka ocena znaczenia posiadanych wewnętrznych źródeł wiedzy przedsiębiorstwa zwiększa siłę związku między barierami rynkowymi w innowacjach a podejmowaniem współpracy w łańcuchu dostaw.

W ostatnim modelu (rys. 5) zaobserwowano również zjawisko supresji kooperatywnej, z którego wynika, że posiadane zasoby – źródła wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa –znacząco zwiększają relację między jedną spośród barier rynkowych (sytuacją, gdy rynek opany jest przez dominujące przedsiębiorstwa) a współpracą z partnerami zagranicznymi w łańcuchu dostaw. Efekt pośredni przyjmował wartości z zakresu <-0,033; -0,004> (przy 95 przedziale ufności; *biascorrected*).

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na pięć przypadków, w których wiedza wewnętrzna przedsiębiorstwa jest mediatorem relacji pomiędzy barierami innowacji a kooperacją. Są to: związek między barierami wiedzy a nawiązaniem współpracy z partnerami zagranicznymi; związek między rynkowymi barierami innowacji a nawiązaniem współpracy z partnerami zagranicznymi; związek między jedną z barier rynkowych – rynkiem opartym przez dominujące przedsiębiorstwa a nawiązaniem współpracy z partnerami zagranicznymi; związek między barierami rynkowymi a nawiązaniem współpracy

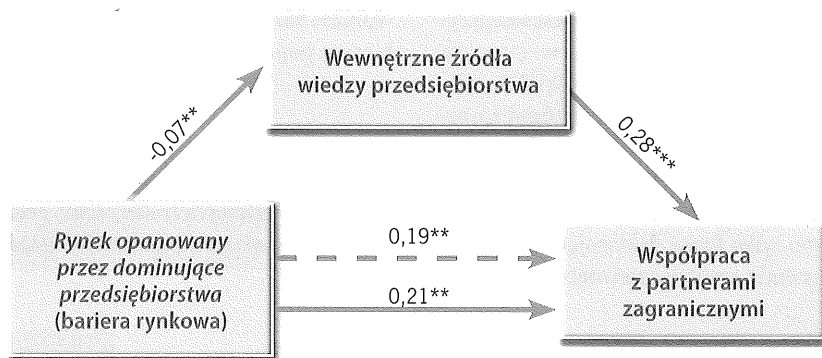
Rys. 2. Efekt supresji kooperatywnej rynkowych barier innowacji oraz posiadanych wewnętrznych źródeł wiedzy na podejmowaną współpracę z partnerami zagranicznymi (Model II)



Efekt całkowity przedstawiono przerywaną strzałką, *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Efekt supresji kooperatywnej barier oraz posiadanych źródeł wiedzy na podejmowaną współpracę zagraniczną (Model III)



Efekt całkowity przedstawiono przerywaną strzałką, *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

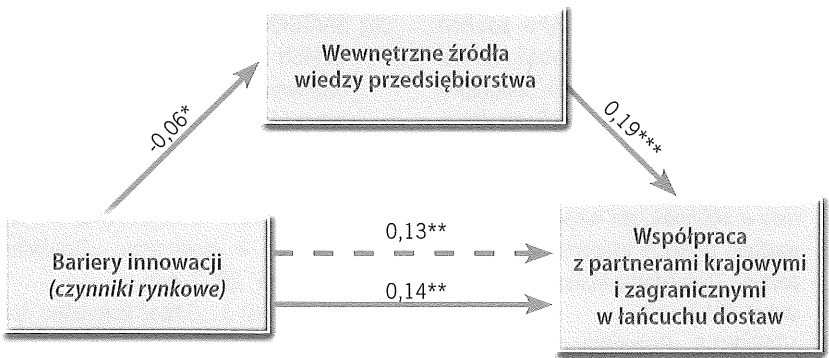
Źródło: opracowanie własne.

z krajowymi i zagranicznymi partnerami z łańcucha dostaw oraz związek między jedną z barier rynkowych – rynkiem opartym przez dominujące przedsiębiorstwa a nawiązaniem współpracy z partnerami zagranicznymi w łańcuchu dostaw.

Analizowane zjawiska wskazują, że te polskie przedsiębiorstwa innowacyjne, które silnie postrzegają znaczenie

barier innowacji z grupy rynkowych i związanych z wiedzą w swojej działalności innowacyjnej, starają się nawiązać współpracę z innymi podmiotami, w celu zmniejszenia wpływu tych barier na ich działalność innowacyjną. Silnie postrzegane bariery innowacji stają się niejako motywami współpracy zarówno z podmiotami z łańcucha dostaw,

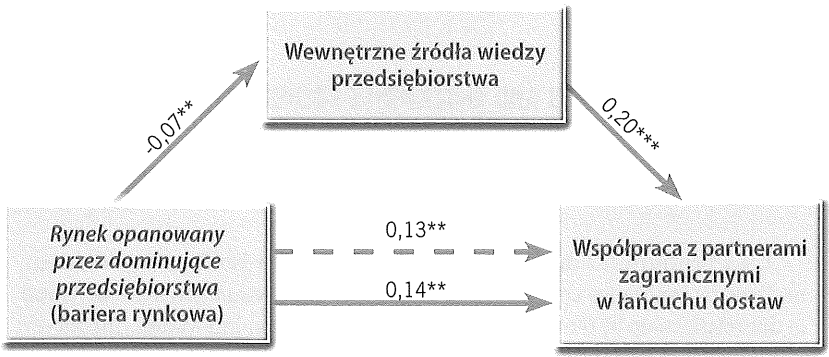
Rys. 4. Efekt supresji kooperatywnej barier rynkowych oraz posiadanych wewnętrznych źródeł wiedzy na podejmowaną współpracę z partnerami krajowymi i zagranicznymi w łańcuchu dostaw (Model IV)



Efekt całkowity przedstawiono przerywaną strzałką, *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Efekt supresji kooperatywnej bariery rynkowej (rynek opanowany przez dominujące przedsiębiorstwa) oraz posiadanych wewnętrznych źródeł wiedzy przedsiębiorstwa na podejmowaną współpracę z partnerami zagranicznymi w łańcuchu dostaw (Model V)



Efekt całkowity przedstawiono przerywaną strzałką, *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Źródło: opracowanie własne.

jak też konkurentami czy podmiotami instytucjonalnymi. Podkreślić należy, że w większości analizowanych modeli badane przedsiębiorstwa są skłonne nawiązywać współpracę z podmiotami zagranicznymi, rzadziej zaś z krajowymi. Ważnym wnioskiem jest również, że zasoby sprzyjające innowacyjności są

czynnikiem, który w sposób statystycznie istotny zwiększa zaobserwowany związek. Wskazuje to na znaczącą rolę, jaką odgrywa wiedza własna przedsiębiorstw w nawiązywaniu kooperacji w innowacjach, zarówno jako czynnika zwiększającego siłę przetargową przedsiębiorstwa, jak również umożliwiające

go lepszą absorpcję wiedzy pochodzącą od partnerów współpracy. Do barier szczególnie silnie odczuwanych przez polskie przedsiębiorstwa innowacyjne należą bariery finansowe [Lewandowska, 2012, s. 352-363]. W przeprowadzonym badaniu nie zaobserwowano jednak żadnego istotnego związku pomiędzy barierami finansowymi a nawiązywaniem kooperacji. Może to prowadzić do wniosku, iż w przypadku braku środków finansowych dla prowadzenia działalności innowacyjnej, firmy szukają innych niż kooperacja sposobów zmniejszenia znaczenia tych bariery innowacji. Na zakończenie warto podkreślić, że część empiryczna badania oparta jest na pełnej próbie GUS dużych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych z sekcji od C do E, tym samym prezentowane wyniki w dużym stopniu odzwierciedlają rzeczywiste zależności występujące w praktyce gospodarczej.

DR MAŁGORZATA STEFANIA LEWANDOWSKA
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

PRZYPIS

1) Doboru jednostek do badań dokonano przy zastosowaniu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007, zgodnej ze Statystyczną Klasyfikacją Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej (NACE Rev. 2). W 2011 roku zarówno badanie innowacyjności w przemyśle (sekcje od B do E), jak i w sektorze usług (sekcje od H do M) prowadzone było na pełnej zbiorowości podmiotów. Szerzej patrz: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012, s. 15. Dane jednostkowe uzyskane na podstawie umowy 184/2011 o udostępnieniu danych nieidentyfikowalnych uzyskanych z badania PNT-02 o działalności innowacyjnej w przemyśle za lata 2008-2010 dla Polski.



BIBLIOGRAFIA

- [1] BALDWIN J., LIN Z., *Impediments to Advanced Technology Adoption for Canadian Manufacturers*, „Research Policy” 2002, vol. 31, no. 1.
- [2] BEDYŃSKA S., KSIĄŻEK M., *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2012.
- [3] BUSE S., TIWARI R., HERSTT C., *Global Innovation: An Answer to Mitigate Barriers to Innovation in Small and Medium-sized Enterprises?*, „International Journal of Innovation and Technology Management” 2010, vol. 7, no. 3.
- [4] CHESBROUGH H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [5] CICHCKA A., BILEWICZ M., *Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w psychologii społecznej*, „Psychologia Społeczna” 2010, tom 5, nr 2-3 (14).
- [6] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35.
- [7] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, „Economic Journal” 1989, no. 99.
- [8] DE WIT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, GUS, Warszawa 2012.
- [11] GOŁĘBIEWSKI T., LEWANDOWSKA M.S., *Kooperacja w działalności innowacyjnej w polskim przemyśle*, w: M. WERESA (red.), *Polska – Raport o konkurencyjności 2011: Konkurencyjność sektora przemysłowego*, SGH, Warszawa 2011.
- [12] GRANT R.M., *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, vol. 33.
- [13] HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London 1995.
- [14] HAYES A.F., *Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium*, „Communication Monographs” 2009, vol. 76.
- [15] KOGT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
- [16] LEWANDOWSKA M.S., *Bariery finansowe a sprawność innowacyjna polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań*. Referat prezentowany na konferencji: „Innovation as the Source of International Competitiveness”, Poznań, 25-26.10.2012.
- [17] LEWANDOWSKA M.S., DANIK L., *Bariery a skłonność do kooperacji w innowacjach polskich eksporterów – wyniki badań*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2013, nr 2.
- [18] ŁOBEJKO S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [19] MACKINNON D.P., KRULL J.M., LOCKWOOD C.M., *Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect*, „Prevention Science” 2000, no. 1 (4).
- [20] *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD 2005, wersja polska, OECD, Warszawa 2006.
- [21] PREACHER K.J., HAYES A.F., *Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models*, „Behavior Research Methods” 2008, vol. 40.
- [22] SAATCIOGLU O.Y., TIMURCANDAY OZMEN O.N., *Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process through Interpretive Structural Modeling: Evidence from Turkey*, „YonetimVeEkonomi” 2010, vol. 17, no. 2.
- [23] SULIKOWSKA-FORMANOWICZ M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” 2002, nr 5-6.
- [24] WESTLAND J., *Global Innovation Management. A Strategic Approach*, Palgrave – Macmillan, New York 2008.

INNOVATION BARRIERS AND ENTERPRISE COOPERATION. SUPPRESSION EFFECT

SUMMARY

The article presents an analysis of the relationship between innovation barriers declared by innovative companies, cooperation in innovation and the role played in this relationship by the enterprise resources which foster innovation. The survey was conducted on the full sample of 7,783 medium-sized and large Polish enterprises participating in the GUS PNT-02 study for the years 2008-2010. The results indicate that Polish innovative companies, which vividly perceive the market- and knowledge-related innovation barriers, seek to cooperate with other entities in order to reduce the impact of these barriers on their innovation activities. Internal resources conducive to business innovation are the factor that increases the observed relationship at the statistically significantly level. This shows an important role of own accumulated knowledge of the enterprise in establishing cooperation in innovation.

Key words: innovation barriers, cooperation in innovation, resources, suppression

AGNIESZKA IZABELA BARUK

Oczekiwania młodych pracowników wobec pracodawców w latach 2009-2012

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych obszarów aktywności człowieka jest jego życie zawodowe. Odgrywanie określonej roli zawodowej pozwala bowiem na spełnianie różnorodnych potrzeb o charakterze materialnym i niematerialnym, których stopień zaspokojenia wpływa na odczuwanie satysfakcji zawodowej [Baruk, 2006, s. 56-77; Lee, 2006, s. 343-353]. Również dla młodych potencjalnych pracowników perspektywa wejścia w rolę pracownika jest równoznaczna z możliwością spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań nie tylko o charakterze zawodowym, ale również społecznym (wyniki badań prowadzonych w innych krajach wskazują, że dla absolwentów tamtejszych uczelni czynnikami najbardziej przyciągającymi ich do konkretnego pracodawcy były przyjazne środowisko pracy oraz pewność zatrudnienia, natomiast wysokość wynagrodzenia na 16 analizowanych czynników zajęła dopiero 9. miejsce [Zaharia, 2011, s. 51-55]). Nie można ich jednak spełnić, o ile pracodawcy nie będą dostrzegać w potencjalnych pracownikach adresatów podejmowanych przez nich działań personalnych.

Niestety, w praktyce są oni nadal niejednokrotnie pomijani w tych działaniach, co wynika m.in. z niedoceniań znaczenia potencjalnych pracowników dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom ułatwia, a niejednokrotnie wręcz przesądza o możliwości przyciągnięcia odpowiednich kandydatów o cechach

kompatybilnych z cechami danej organizacji, co zwiększa prawdopodobieństwo autentycznego zaangażowania się danej osoby w życie organizacji po jej wejściu w skład zespołu pracowniczego, ułatwiając tym samym przebieg procesu socjalizacji organizacyjnej [Ashforth, Sluss, Harrison, 2007, s. 1-70]. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do segmentu *real newcomers*, czyli osób, które nigdy jeszcze nie odgrywały roli aktualnego pracownika [Saks, Uggerslev, Fassina, 2007, s. 13-46]. Warto także pamiętać, że dla młodych potencjalnych pracowników atrakcyjniejszy jest pracodawca posiadający podobne cechy do cech, które charakteryzują również ich, na co zwraca uwagę wielu autorów [Slaughter, Zickar, Highhouse, Mohr, 2004, s. 85-103].

Dlatego, chociaż oczywiście znacznie trudniej jest identyfikować oczekiwania uczestników zewnętrznego rynku pracy oraz określać zachodzące w nich zmiany, pracodawcy powinni traktować to w kategoriach ważnego wyzwania. Sprostanie mu stanowi potwierdzenie hołdowania przez przedsiębiorstwo zasadom holistycznej orientacji marketingowej (wprowadzonej do literatury z zakresu marketingu przez Kotlera i Kellera [Kotler, Keller, 2007]), której podstawą jest stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec jego wszystkich aktualnych i potencjalnych sojuszników rynkowych. Wielu autorów stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec pracowników uznaje wręcz za jedną z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji [Gilmore, 2000, s. 75-92]. Oczywiście,


podejście takie powinno być stosowane nie tylko w stosunku do aktualnych pracowników, ale także pracowników potencjalnych, co eksponuje się w koncepcji marketingu personalnego [Baruk, 2006, s. 11-30]. Należy podkreślić, że jego implementacja nie jest możliwa bez przestrzegania zasad etycznych, co przez licznych badaczy wymieniane jest jako jedno z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych wyzwań stojących przed marketingiem transakcyjnym w najbliższych latach [Blythe, 2012; Kotler, Armstrong, 2012]. Wydaje się jednak, że jest i będzie ono także kluczowym wyzwaniem dla marketingu personalnego. W praktyce nadal bowiem nie traktuje się wszystkich pracowników jednakowo, jak równorzędnych partnerów, mimo podkreślania konieczności takiego podejścia w literaturze [Ahmed, Rafiq, 2003, s. 1177-1186], a tym bardziej nie dostrzega się w nich sojuszników rynkowych, co jest szczególnie widoczne w odniesieniu do potencjalnych pracowników.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest zatem zidentyfikowanie i poddanie analizie oczekiwań polskich młodych potencjalnych pracowników wobec przyszłych pracodawców oraz określenie i przeanalizowanie zakresu zmian, jakie w nich zaszły od 2009 roku. W ramach jego osiągnięcia podjęto próbę weryfikacji tezy badawczej mówiącej o tym, że w analizowanym okresie nastąpiła wyraźna zmiana hierarchii oczekiwań młodych potencjalnych pracowników uczestniczących w polskim rynku pracy. Dążenie do realizacji wspomnian-



nego celu było podstawą przeprowadzenia pierwotnych badań empirycznych, które po raz pierwszy zrealizowano w 2009 roku, a następnie powtórzono w 2011 i w 2012 roku. Podczas każdej edycji badań było nimi objętych po 500 respondentów reprezentujących studentów i absolwentów lubelskich uczelni, którzy nigdy jeszcze nie występowali w roli aktualnych pracowników. W trakcie badań zastosowana została metoda badania ankietowego, przy czym kontakt z respondentami miał charakter bezpośredni, co pozwoliło na wyeliminowanie sytuacji polegającej na niepełnym lub błędnym wypełnianiu instrumentów badawczych przez respondentów. Należy podkreślić, że podczas każdej edycji badań wykorzystywano identyczny kwestionariusz ankiety w celu zapewnienia porównywalności uzyskanych wyników.

Postrzeganie przez respondentów pracy i jego zmiany

pecyfikę oczekiwań i aspiracji o charakterze profesjonalnym odzwierciedla sposób interpretowania pracy jako takiej przez respondentów. Okazuje się, że od 2009 roku niezmiennie czołowe miejsce zajmowało utożsamianie pracy z zajęciem pozwalającym na samorealizację, chociaż w 2012 roku w porównaniu z poprzednimi latami spadł nieco odsetek osób, które w ten sposób interpretowały pracę (tab. 1). W 2012 roku w hierarchii sposobów interpretowania pracy nie zmieniły się także miejsca zajmowane przez 3 formy interpretacji, które zajmowały odpowiednio czwartą, piątą i szóstą pozycję. Chodzi tutaj o utożsamianie pracy z okazją do wykazania się wiedzą, z okazją do kontaktów interpersonalnych oraz z okazją do ucieczki od obowiązków domowych. Warto jednak zauważyć, że w 2012 roku, podobnie jak rok wcześniej, pierwsza z trzech wymienionych interpretacji była wskazywana przez identyczny odsetek osób (11%), natomiast dwie pozostałe interpretacje wskazywano nieco częściej, przy czym wzrósł zauważalnie udział respondentów widzących w pracy przede wszystkim okazję do nawiązywania i utrwalania kontaktów interpersonal-

Tab. 1. Sposób interpretowania pracy przez respondentów w latach 2009-2012

Sposób interpretowania pracy	Wskazania (w %)		
	2009	2011	2012
Satysfakcjonujące zajęcie pozwalające na samorealizację	41	41	37
Wyłącznie źródło dochodów	19	29	17
Okazja do zdobycia doświadczenia	26	15	27
Okazja do wykazania się wiedzą	7	11	11
Okazja do kontaktów interpersonalnych	6	4	7
Okazja do ucieczki od obowiązków domowych	1	0	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 2. Postrzegana przez respondentów atrakcyjność polskiego rynku pracy z punktu widzenia możliwości spełnienia ich oczekiwań w latach 2009-2012

Stopień postrzeganej atrakcyjności polskiego rynku pracy	Wskazania (w %)		
	2009	2011	2012
Zdecydowanie tak	2	0	13
Raczej tak	26	18	31
Trudno powiedzieć	42	52	28
Raczej nie	29	26	18
Zdecydowanie nie	1	4	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

nych (prawie dwukrotnie w porównaniu z 2011 rokiem) i był najwyższy w całym badanym okresie. Ponadto były to jedyne sposoby interpretowania pracy, które w 2012 roku wymienił mniej niż co dziesiąty badany, podczas gdy w 2009 roku sposobów interpretacji wymienianych przez mniej niż 10% osób było 3.

Z tablicy 1 wynika również, że w roku 2012 w porównaniu z rokiem 2011 zdecydowanie zmieniło się znaczenie utożsamiania pracy wyłącznie ze źródłem dochodów oraz z okazją do zdobywania doświadczeń zawodowych. Na drugą pozycję wysunęła się bowiem możliwość zdobycia doświadczenia, która zepchnęła dostrzeganie w pracy jedynie źródła dochodów na trzecie miejsce. Widać zatem, że struktura hierarchiczna sposobów interpretowania pracy w 2012 roku

upodobniła się do struktury zidentyfikowanej w 2009 roku, chociaż poszczególne sposoby interpretacji były wskazywane przez nieco inny odsetek osób. Świadczy to zatem o zmianie ich znaczenia dla badanych, która jednak nie była na tyle duża, aby zmianie uległy pozycje zajmowane przez konkretne sposoby interpretacji.

Można ponadto zauważyć, że w badanym okresie w 2012 roku najmniejszy odsetek respondentów utożsamiał pracę jedynie ze źródłem dochodów, czyli przypisywał jej przede wszystkim zdolność do spełniania oczekiwań materialnych. W porównaniu z 2011 rokiem praca była w ten sposób interpretowana aż o 12% mniej ankietowanych. Z drugiej strony w 2012 roku największy odsetek osób w porównaniu z poprzednimi la-

tami dostrzegał w pracy głównie możliwość zdobycia doświadczenia, przy czym w porównaniu z 2011 rokiem ich udział był prawie dwukrotnie większy. W badanym okresie w 2012 roku relatywnie największa część ankietowanych widziała w pracy przede wszystkim okazję do kontaktów interpersonalnych, co świadczy o pewnym wzroście znaczenia oczekiwań społecznych respondentów, chociaż były one jednak znacznie mniejsze niż niematerialne oczekiwania profesjonalne związane ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego.

Dla pracodawców wyniki te stanowią istotną wskazówkę, że chcąc skutecznie przyciągać dobrych potencjalnych pracowników, powinni skupić się na stwarzaniu im oczekiwanych przez nich warunków rozwojowych (na co wskazują czołowe miejsca dwóch sposobów interpretowania pracy, jakimi są możliwość samorealizacji i zdobywania doświadczenia) oraz kształtowaniu przyjaznej atmosfery międzyludzkiej (na co wskazuje wzrost znaczenia kontaktów interpersonalnych), zapewniając im jednocześnie bezpieczeństwo materialne.

Subiektywna ocena możliwości spełnienia oczekiwań potencjalnych pracowników decyduje o postrzeganiu przez nich poziomie atrakcyjności rynku pracy. Okazuje się, że w 2012 roku znacznie zwiększył się optymizm respondentów, gdyż zdecydowanie wzrósł udział osób oceniających polski rynek pracy jako atrakcyjny (tab. 2). Łącznie aż 44% ankietowanych wyraziło taką opinię. Ponad 1/10 badanych zdecydowanie się z nią zgodziła, podczas gdy w 2011 roku nikt nie udzielił takiej odpowiedzi, a w 2009 roku o atrakcyjności polskiego rynku pracy było przekonanych zaledwie 2% osób. Jednocześnie w 2012 roku najmniejszy odsetek ankietowanych nie potrafił ocenić poziomu atrakcyjności polskiego rynku pracy (prawie dwukrotnie mniej niż w 2011 roku), a znacznie mniejsza część osób niż w latach poprzednich uważała, że polski rynek pracy nie jest raczej atrakcyjny.

Tworząc ten pozytywny obraz atrakcyjności rynku pracy ocenianego z perspektywy młodych potencjalnych pracowników, nie można jednak pominąć faktu, że co dziesiąty respondent w 2012 roku jednoznacznie ocenił polski rynek

pracy jako nieatrakcyjny, podczas gdy w poprzednich latach wskazań takich było zdecydowanie mniej (dziesięciokrotnie mniej w 2009 roku oraz ponad dwukrotnie mniej w roku 2011). Można więc przyjąć, że chociaż nastąpiła wyraźna poprawa oceny atrakcyjności polskiego rynku pracy z punktu widzenia możliwości spełnienia oczekiwań potencjalnych pracowników (zwłaszcza w porównaniu z 2011 rokiem, kiedy jego postrzeganie było relatywnie najgorsze), nadal prawie 1/3 młodych uczestników rynku pracy dostrzegała jego mankamenty, a co dziesiąta osoba oceniała go zdecydowanie negatywnie. Wynika to zapewne z ujemnych ocen stopnia spełniania przez pracodawców oczekiwań pracowników.

Determinanty wyboru przez respondentów przyszłego pracodawcy i ich zmiany

Co prawda, analizując zmiany zachodzące w sposobach interpretacji pracy jako takiej, można zauważyć wyraźny spadek znaczenia materialnego kontekstu wykonywania zadań zawodowych, jednak według badanych wśród czynników wyboru przyszłego pracodawcy pierwsze miejsce zajmowała wysokość wynagrodzenia. Jak wynika z tablicy 3, był to jeden z dwóch czynników (obok przyjaznej atmosfery w miejscu pracy), które uzyskały średnią ocenę powyżej 4,00. Potwierdza to istotną rolę dobrych relacji międzyludzkich w wymiarze poziomym i pionowym, gdyż decydują one o subiektywnej ocenie atmosfery organizacyjnej. Wśród 15 analizowanych czynników wyboru wszystkie pozostałe z wyjątkiem jednego, jakim jest możliwość wykonywania zadań zawodowych przynajmniej częściowo w domu, były oceniane powyżej 3,00, przy czym 10 z nich uzyskało średnią ocenę co najmniej 3,50.

Jak wynika z tablicy 3, najwyższa ocena była przyznana przez ponad 1/3 badanych tylko w przypadku 2 czynników, które uzyskały jednocześnie najwyższą ocenę średnią. Natomiast aż 13 na 15 czynników wskazała co najmniej 1/3 respondentów jako czynniki bardzo istotne (ocena 4), przy czym 2 z nich ocenił tak przynajmniej co drugi ankietowany.

Warto jednocześnie dodać, że na 15 analizowanych czynników 6 nikt nie uznał za całkowicie nieistotne (były to czynniki, dla których średnia ocena przekroczyła 3,50, w tym 2 ze średnią oceną powyżej 4,00), co świadczy o przypisywaniu im relatywnie dużego znaczenia w procesie wyboru przyszłego pracodawcy. Ponadto wśród wszystkich analizowanych czynników tylko jednemu nikt nie przypisał także bardzo małego znaczenia (ocena 1), a największy odsetek ankietowanych ocenił go jako kluczowy, czego konsekwencją była najwyższa ocena średnia (4,16), odzwierciedlająca przypisywanie wysokości wynagrodzenia nadrzędnej roli decyzyjnej. Należy jednak podkreślić, że przyjazna atmosfera w miejscu pracy została oceniona jako czynnik co najmniej bardzo istotny przez jedynie 1% mniej osób niż wysokość wynagrodzenia (odpowiednio 79% i 80%), co potwierdza odgrywanie przez nią relatywnie niewielkiej roli decyzyjnej podczas wybierania przyszłego pracodawcy.

Z drugiej strony, 9 czynników część ankietowanych oceniła jako całkowicie nieistotne, przy czym takie znaczenie 3 z nich przypisało po 5% badanych. Znalazły się wśród nich 2 czynniki, które uzyskały najniższą ocenę średnią (odpowiednio 3,28 i 2,96). Były to jednocześnie jedynie 2 czynniki, jako za co najmniej bardzo istotne uznało łącznie mniej niż 45% ankietowanych (odpowiednio 44% i 40%).

Biorąc pod uwagę średnie oceny uzyskane przez poszczególne czynniki wyboru, można podzielić je na 4 grupy oznaczone w tablicy 4 symbolicznie jako „A”, „B”, „C” i „D”. Odzwierciedlają one oczekiwania młodych potencjalnych pracowników, których chęć zaspokojenia ukierunkowuje ich postawy i zachowania rynkowe jako uczestników rynku pracy. Najliczniejszy zbiór stanowi grupa „B”, obejmując 10 czynników, które wraz z dwoma czynnikami tworzącymi grupę „A” marketingowo zorientowani pracodawcy powinni uwzględnić w praktyce, chcąc przyciągnąć odpowiednich kandydatów do pracy. Jak wynika z tablicy 4, są to bowiem czynniki zależne od przedsiębiorstwa, z wyjątkiem jednego, jakim jest odległość od miejsca zamieszkania, na którą pracodawca nie ma wpływu. Uwzględniając znaczenie tych czynników



Tab. 3. Czynniki decydujące o wyborze przez respondentów pracodawcy w 2012 roku (w %)

Czynniki wyboru	Liczba punktów*						Średnia
	0	1	2	3	4	5	
Wysokość wynagrodzenia	0	0	7	13	37	43	4,16
Możliwość rozwoju zawodowego	0	4	13	18	51	14	3,58
Pewność zatrudnienia	0	3	18	24	35	20	3,51
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	0	2	8	11	42	37	4,04
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	1	5	11	19	44	20	3,60
Odległość od miejsca zamieszkania	2	3	14	16	39	26	3,65
Elastyczny czas pracy	1	4	15	29	40	11	3,36
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	5	5	11	35	24	20	3,28
Częste awanse	0	8	10	22	38	22	3,56
Wielkość przedsiębiorstwa	2	3	8	21	50	16	3,62
Opinie znajomych	0	2	7	20	43	28	3,88
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	4	2	9	20	45	20	3,60
System świadczeń socjalnych	1	7	9	23	41	19	3,53
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	5	2	12	21	39	21	3,50
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	5	11	24	20	23	17	2,96

*0 punktów – czynnik całkowicie nieistotny, 1 – bardzo mało istotny, 2 – mało istotny, 3 – istotny, 4 – bardzo istotny, 5 – kluczowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 4. Hierarchia czynników decydujących o wyborze przez respondentów pracodawcy w 2012 roku

Czynnik wyboru	Średnia	Grupa	Poziom
Wysokość wynagrodzenia	4,16	A	Rdzeń oferty personalnej
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	4,04		
Opinie znajomych	3,88	B	Poziom podstawowy
Odległość od miejsca zamieszkania	3,65		
Wielkość przedsiębiorstwa	3,62		
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	3,60		
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	3,60		
Możliwość rozwoju zawodowego	3,58		
Częste awanse	3,56		
System świadczeń socjalnych	3,53		
Pewność zatrudnienia	3,51	C	Poziom rozszerzony
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	3,50		
Elastyczny czas pracy	3,36		
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	3,28	D	
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	2,96		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Zmiany w hierarchii czynników decydujących o wyborze przez respondentów pracodawcy w latach 2009-2012

Czynnik wyboru	Miejsce		
	2009	2011	2012
Wysokość wynagrodzenia	1	1	1
Możliwość rozwoju zawodowego	2	2	7
Pewność zatrudnienia	3	3	10
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	4	2	2
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	5	5	6
Odległość od miejsca zamieszkania	5	4	4
Elastyczny czas pracy	6	6	12
Możliwość zdobycia kontaktów w branży	7	6	13
Częste awanse	8	6	8
Wielkość przedsiębiorstwa	9	6	5
Opinie znajomych	10	6	3
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	10	6	6
System świadczeń socjalnych	10	6	9
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	10	6	11
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	10	6	14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

dla respondentów można określić je jako rdzeń oferty personalnej (grupa „A”) oraz jej poziom podstawowy (grupa „B”).

Natomiast 3 czynniki (tworzące grupę „C” i grupę „D”) odgrywały z punktu widzenia postrzeganej przez młodych potencjalnych pracowników atrakcyjności przyszłego pracodawcy relatywnie znacznie mniejsze znaczenie, co do pewnego stopnia zwalnia z tworzenia przez pracodawców warunków do zaspokajania wynikających z nich potrzeb. Można je jednak potraktować jako czynniki tworzące rozszerzony poziom oferty personalnej, którego oferowanie wywołuje dodatkowe zadowolenie potencjalnych pracowników, chociaż nie przesądza o wyborze konkretnego pracodawcy.

Jak wynika z tablicy 5, w okresie 2009-2012 nie nastąpiły zbyt duże zmiany jeśli chodzi o hierarchię czynników wyboru przyszłego pracodawcy. Najmniej istotne

dla respondentów we wszystkich analizowanych latach były te same czynniki, aczkolwiek w 2009 roku miały one dla ankietowanych identyczne znaczenie (podobnie było w 2011 roku), natomiast ich oceny w 2012 roku nieco się różniły (tab. 5). W całym badanym okresie niezmiennie pierwsze miejsce zajmowała wysokość wynagrodzenia, natomiast w 2012 roku wyraźnej zmianie uległo znaczenie czynnika, jakim była możliwość rozwoju zawodowego, gdyż w latach 2009-2011 zajmował on drugą pozycję (w 2011 roku równolegle z przyjazną atmosferą w pracy, która utrzymała ją w 2012 roku), podczas gdy w ostatnim czasie był dopiero czwarty, a więc z rdzenia oferty personalnej przesunął się do poziomu podstawowego. Można zatem zauważyć, że utrwaliła się tendencja zwracania przez młodych potencjalnych pracowników uwagi podczas wyboru pracodawcy na

atmosferę panującą w przyszłym miejscu pracy, natomiast spadło zdecydowanie znaczenie pewności zatrudnienia, która w latach 2009-2011 zajmowała trzecie miejsce, a w 2012 roku dopiero dziesiątą pozycję. Być może było to związane z rosnącą się nową na polskim rynku pracy tendencją do tego, że osoby wchodzące na niego z góry zakładają dużą mobilność, nie chcąc wiązać się na długo z jednym pracodawcą.

Dane przedstawione w tablicy 5 wskazują, że mimo pewnych zmian znaczenia poszczególnych czynników wyboru na przestrzeni lat, które oczywiście pracodawcy powinni uwzględniać w swoich działaniach personalnych kierowanych do potencjalnych pracowników, od 2009 roku nie zaszły żadne przełomowe przeobrażenia, zwłaszcza w odniesieniu do czynników najmniej i najbardziej istotnych. W pewien sposób stanowi to ułatwienie z punktu widzenia pracodawców, gdyż mogą oni skuteczniej planować działania z tego zakresu, chociaż nie może zwalniać ich od prowadzenia systematycznego monitoringu oczekiwań i aspiracji potencjalnych pracowników.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych w artykule rozważań można stwierdzić, że w analizowanym okresie zmianom ulegała hierarchia oczekiwań respondentów reprezentujących polskich młodych potencjalnych pracowników wobec rynku pracy oraz wobec pracodawców, a tym samym można uznać postawioną we wprowadzeniu tezę za prawdziwą. Potwierdza to m.in. zdecydowany spadek w 2012 roku odsetka osób dostrzegających w pracy wyłącznie źródło dochodów przy jednoczesnym znacznym wzroście udziału ankietowanych, którzy ocenili polski rynek pracy jako atrakcyjny. Pewne zmiany można zauważyć również w odniesieniu do ich oczekiwań związanych z wyborem miejsca pracy. Co prawda, niezmiennie wśród czynników wyboru przyszłego pracodawcy pierwszą pozycję zajmuje wysokość wynagrodzenia, ale jednocześnie w 2012 roku dla respondentów wyraźnie nabrała większego znaczenia przyjazna atmosfera w miejscu pracy,



zwłaszcza w porównaniu z czynnikami, jakie były uwzględniane przez ankietowanych w 2009 roku. W 2012 roku nie uległy natomiast praktycznie zmianie miejsca zajmowane przez czynniki uznane w latach 2009-2011 za relatywnie mniej istotne.

Analiza 15 czynników wyboru przyszłego pracodawcy pozwoliła na ich zhierarchizowanie oraz na dokonanie ich podziału na trzy umowne poziomy, czyli rdzeń, poziom podstawowy i poziom rozszerzony. Ich znajomość ma duże znaczenie aplikacyjne dla pracodawców. Pozwala bowiem na lepsze spełnianie oczekiwań młodych potencjalnych pracowników, a tym samym skuteczniejsze przyciąganie odpowiednich kandydatów, dzięki czemu korzyści osiągają obie strony, co zwiększa prawdopodobieństwo ich przyszłej partnerskiej współpracy, czyniąc z nich sojuszników dążących do realizacji wspólnych celów.

DR HAB. AGNIESZKA IZABELA BARUK,
PROF. PL
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji,
Zakład Innowacji i Marketingu
Politechniki Łódzkiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] AHMED P.K., RAFIQ M., *Internal Marketing Issues and Challenges*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 9.
- [2] ASHFORTH D.M., SLUSS D.M., HARRISON S.H., *Socialization in Organizational Contexts*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology” 2007, vol. 22.
- [3] BARUK A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [4] BLYTHE J., *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow 2012.
- [5] GILMORE A., *Managerial Interactions of Internal Marketing*, w: R.J. VAREY, B.R. LEWIS (red.), *Internal Marketing. Directions for Management*, Routledge, London 2000.
- [6] KOTLER P., ARMSTRONG M., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2012.
- [7] KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- [8] LEE S.Y., *Expectations of Employees toward the Workplace and Environmental Satisfaction*, „Facilities” 2006, vol. 24, no. 9/10.
- [9] SAKS A.M., UGGERSLEV K.L., FASSINA N.E., *Socialization Tactics and Newcomer Adjustment: A Meta-analytic Review and Test of a Model*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 70.
- [10] SLAUGHTER J.E., ZICKAR S., HIGHHOUSE S., MOHR D.C., *Personality Traits Inferences about Organisations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89.
- [11] ZAHARIA R.M., *Employees' Expectations from CSR: The Case of Master Students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011.

EXPECTATIONS OF YOUNG EMPLOYEES TOWARDS EMPLOYERS IN THE YEARS 2009-2012

SUMMARY


In the article the problems related to expectations of young potential employees in Poland were presented. The main goal was to identify and analyse the changes of their expectations and opinions in the years 2009 – 2012. On the base of the results of the field empirical research which was being conducted from the year 2009 the respondents' opinions on attractiveness of Polish job market and their expectations towards future employers were identified and analysed. The factors taken by the respondents into consideration when choosing a future employer were shown and analysed, too. In addition, the changes of these factors from the year 2009 were presented and analysed in details. It allowed to divide the analysed factors into three groups reflecting their decision-making significance for the respondents. The hierarchy of these factors has changed, which constituted the main conclusion from the empirical research. The fact has a very important meaning for employers who really wish to satisfy expectations of each employee but they must change their attitude towards actual and potential employees and treat them as valuable partners and market allies.

Key words: potential employee, expectations, employer.

JOLANTA WALAS-TRĘBACZ

Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

 warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwo, które jest zbiorem różnego rodzaju zasobów materialnych i niematerialnych powstałym w celu pomnożenia wartości, musi tworzyć ofertę, czyli wytwarzać produkty lub świadczyć usługi akceptowane przez rynek i nabywane przez klientów¹. Atrybutem gospodarki rynkowej jest konkurencja, zatem kluczowym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest zapewnienie mu odpowiedniego poziomu konkurencyjności.

Ocena konkurencyjności dokonywana cyklicznie przez przedsiębiorstwo pozwala podjąć właściwe działania strategiczne wobec konkurentów, partnerów i innych interesariuszy, zastosować skuteczne instrumenty konkurowania oraz odszukać źródła trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Od kierownictwa (menedżerów) wymaga się, aby potrafili diagnozować i planować rozwój potencjału przedsiębiorstwa, ale ważny jest w tym celu właściwy dobór mierników i metod pomiaru, pozwalający na ustalenie poziomu osiągniętych efektów.

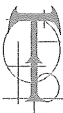
Budowanie właściwego potencjału konkurencyjnego przez przedsiębiorstwo, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, coraz częściej uważane jest w ostatnich latach za warunek sukcesu, a niekiedy wręcz przetrwania na rynku. Istnieje pogląd, że konkurencyjność, jako kategoria teoretyczna, jest trudna do zastosowania w badaniu realnie kształtujących się procesów gospodarczych, gdyż wymaga porównania z otoczeniem zewnętrznym, tzn. z podmiotami konkurencyjnymi. Z tego wynika, że badanie empiryczne dotyczące konkurencyjności, powinno być poprze-

dziane określeniem miar i ich wag oraz wyborem metod badawczych, dostosowanych do analizowanego podmiotu.

W niniejszym artykule dokonano przeglądu wybranych konceptualizacji „konkurencyjności przedsiębiorstwa”, przedstawiając różne jej ujęcia i klasyfikacje, a także wskazano elementy strukturalne tworzące kategorię konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Istotne miejsce w opracowaniu zajmują prezentacja miar (kryteriów) pozwalających ocenić poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także wskazanie podstawowych metod pomocnych w takiej ocenie. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż w literaturze najczęściej przedstawiane są kryteria oceny konkurencyjności międzynarodowej odnoszące się do porównań między krajami (gospodarkami), rzadko zaś w stosunku do przedsiębiorstw.

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

 ermin konkurencyjność pojawił się na początku XX w. w Stanach Zjednoczonych, w związku z przeprowadzanymi tam badaniami porównawczymi sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i początkowo był rozumiany jako proces pokonywania konkurentów przez sprzedaż produktów i usług na najkorzystniejszych warunkach. Obecnie konkurencyjność jest zwykle określana jako cecha relatywna, ujawniająca się przez porównanie np. produktów (usług) przedsiębiorstw czy krajów. Jest to umiejętność i zdolność do konkurowania, a w efekcie tych działań przetrwania w konkurencyjnym środowisku [Kołodziejczyk, Pawłowska, 2006, s. 10].

Złożoność zagadnienia konkurencyjności wyraża się w różnorodności i niejednoznaczności podejścia do problematyki, co jest przyczyną trudności z wypracowaniem jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest przedmiotem licznych badań, co powoduje, iż przyjmowane są różne podejścia do jej wyjaśniania².

Analizując literaturę światową oraz polską można zauważyć brak jednej ogólnie obowiązującej definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz mierników jej oceny [Krugman, 1994; Zinnes, Eilat, Sachs, 2001, s. 315-353; Mączyńska, 1997, s. 53-55]. Jest to spowodowane m.in.: rozpatrywaniem konkurencyjności w odniesieniu do różnych poziomów (mega, makro, mezo i mikro), pojęcie to objaśniane jest przez różne teorie, każdy badacz zajmujący się różnymi aspektami konkurencyjności stara się opracować własną definicję oraz metody jej pomiaru [Olczyk, 2008, s. 12-13].

Według M.E. Portera, pomimo że konkurencja toczy się bezpośrednio między przedsiębiorstwami to jednak obok czynników mikroekonomicznych określających przewagę konkurencyjną, muszą istnieć też czynniki makroekonomiczne, które sprawiają, że firmy jednych krajów częściej niż innych odnoszą sukcesy we współzawodnictwie. Konkurencyjność jest zdolnością do wytwarzania dóbr i świadczenia usług odpowiadającym wymogom rynku przy jednoczesnym utrzymaniu lub powiększeniu własnych dochodów i zachowaniu warunków uczciwej wymiany.

W tabeli 1 zostały zaprezentowane wybrane interpretacje pojęcia „konkurencyjność przedsiębiorstwa” według różnych autorów.



Niezależnie od sposobu definiowania, konkurencyjność przedsiębiorstwa w swojej istocie sprowadza się do zdolności takiego zorganizowania procesów, działań i wykorzystywanych w ich trakcie zasobów, których efektem jest osiągnięcie relatywnie wysokiej wartości dodanej, w jak najdłuższym okresie [Caputa, Szwajca, 2010, s. 49].

Najbardziej rozwiniętą koncepcję wyjaśniającą, czym jest konkurencyjność przedsiębiorstwa, zaproponował M.J. Stankiewicz, traktując ją jako agregat (system) złożony z czterech elementów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania oraz pozycji konkurencyjnej [Stankiewicz, 2005, s. 89]³. Model ten precyzyjnie określa składniki konkurencyjności i sugeruje występowanie między nimi zależności przyczynowo-skutkowych.

Każde przedsiębiorstwo pragnące odnosić sukcesy na rynku musi monitorować poczynania swojej konkurencji. Nowoczesne podejście marketingowe zakłada, że konkurencyjność można zwiększyć poprzez „pokonanie konkurentów”, dostarczając klientom coraz lepszych wyrobów i usług. Mając to na uwadze, można

stwierdzić, że konkurencja jest postrzegana jako źródło rozwoju organizacji i jednostek oraz jest traktowana jako czynnik sukcesu zależnie od uwarunkowań kulturowych i ekonomicznych danego kraju. Wyłonienie się w gospodarce informacyjnej nowego kontekstu analizy środowiska i konkurencji oraz nowej jednostki analizy strategicznej pociągnęło za sobą pojawienie się nowych rodzajów strategii konkurencji, a mianowicie strategii: dostrajania do modułu łańcucha wartości, opanowania modułu łańcucha wartości oraz tworzenia modułu łańcucha wartości [Baldwin, Clark, 2002, s. 23].

Należy jednak pamiętać, iż na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników, tj.: wewnętrznych, wynikowych, zewnętrznych (podmiotowych) oraz jakościowych (makrootoczenie).

Klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa



odniesieniu do konkurencyjności przedsiębiorstwa stosowane są różne kryteria jej klasyfikacji, biorąc pod uwagę: czas obserwacji, dzia-

łania lub skutki, strony relacji rynkowych, przedział oceny, moment oceny, obszar występowania oraz poziom konkurencyjności [Stankiewicz, 2005, s. 38-43].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa można podzielić na:

- ▶ konkurencyjność operacyjną, to konkretne techniczne umiejętności skutecznego, bieżącego prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo,
- ▶ konkurencyjność systemową, która obejmuje szerokie spektrum podstawowych działań przedsiębiorstwa w celu: zapewnienia wartości, podnoszenia wartości oraz innowacyjności [Faulkner, Bowman, 1996, s. 35-37],
- ▶ konkurencyjność strategiczną, rozumianą jako umiejętności przedsiębiorstwa związane z przygotowaniem go, w perspektywie czasu, do zajmowania strategicznej pozycji na rynku i dominacji na nim [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 112].

W tabeli 2 zostały zawarte klasyfikacje konkurencyjności według poszczególnych autorów.

Tab. 1. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa według poszczególnych autorów	
1. M. Porter	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa rozumie się zarówno jako współzawodnictwo w skali globalnej dla zdobycia określonego udziału w rynku światowym, jak i uzyskiwanie określonych rezultatów w zestawieniu z innymi podmiotami gospodarczymi działającymi na lokalnym rynku. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest podstawowym celem wyznaczającym strategię jego rozwoju.	
2. M. Lubiński	
Konkurencyjność to zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych.	
3. M. Gorynia	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, co jest możliwe dzięki umiejętności osiągnięcia i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej.	
4. Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars	
Konkurencyjność przedsiębiorstw to rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów.	
5. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów.	
6. M.J. Stankiewicz	
Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do sprawnego (w rozumieniu skuteczności, korzystności i ekonomiczności) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Porter, 1992, s. 14-24; Skawińska, 2002, s. 71-77; Stankiewicz, 2005, s. 86].

Tab. 2. Klasyfikacje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Kryterium podziału	Rodzaje konkurencyjności
1. Czas obserwacji	<ul style="list-style-type: none">• konkurencyjność statyczna – stan konkurencyjności podmiotu w danym momencie;• konkurencyjność dynamiczna – zmiany stanu konkurencyjności danego podmiotu w czasie (dynamika konkurencyjności). Jest to zdolność do utrzymania lub poprawienia dotychczasowego poziomu konkurencyjności.
2. Działania i skutki	<ul style="list-style-type: none">• konkurencyjność czynnikowa to reakcja na zmiany w otoczeniu, racjonalne wykorzystanie zasobów, procesów decyzyjnych (przewaga rynkowa);• konkurencyjność wynikowa to udział w rynku, wyniki finansowe osiągnięte na tle konkurentów (pozycja rynkowa).
3. Strony relacji rynkowych	<ul style="list-style-type: none">• konkurencyjność na wejściach, czyli zdolność do realizacji celów związanych z pozyskaniem zasobów;• konkurencyjność na wyjściach, czyli zdolność do realizacji celów związanych z uzyskaniem rynkowej akceptacji dla wytworzonych produktów.
4. Podmiot oceniający i zakres oceny	<ul style="list-style-type: none">• konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia odbiorcy (klienta),• konkurencyjność przedsiębiorstwa postrzegana przez zarząd,• konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia właścicieli,• konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów.
5. Moment oceny	<ul style="list-style-type: none">• konkurencyjność ex post, czyli obecną pozycję konkurencyjną, która jest skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa wobec rywali,• konkurencyjność ex ante, czyli przyszłą (prospektywną) pozycję konkurencyjną, która jest określona między innymi przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkutowania w przyszłości (przez jego potencjał konkurencyjny). Jest to więc konkurencyjność możliwa do zrealizowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Peteraf, 1993, s. 186; Pierścionek, 2003, s. 178; Stankiewicz, 2005, s. 38-40; Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 366].

Konkurencyjność to właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów i usług: nowych, lepszych i tańszych. Jest to optymalne kryterium wszechstronnej oceny przedsiębiorstwa [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 128]. Przykładowo przedsiębiorstwo, aby osiągnąć wysoką konkurencyjność opartą na produkcji, musi stworzyć określone zdolności organizacyjne oraz precyzyjnie zdefiniować i ocenić procesy wpływające na zadowolenie klientów [Best, 2001, s. 40-46].

Zmienność preferencji i potrzeb klientów (którzy są w centrum uwagi) wymusza na przedsiębiorstwie konieczność ustawicznej reorganizacji zasobów, a co się z tym wiąże, zmiany w strukturze potencjału konkurencyjności⁴. W przedsiębiorstwach XXI wieku potencjał kon-

kurencyjności opiera się na zasobach wiedzy (zasobach informacji), służących zamierzeniom swoich twórców i użytkowników, kapitale marki, kapitale ludzkim, ukierunkowanych na klienta, natomiast w mniejszym zakresie opiera się na kapitale obrotowym (udział w zapasach jest coraz mniejszy, szczególnie w systemie JIT) czy kapitale fizycznym (który coraz częściej można nabyć w drodze outsourcingu) [Read, Ross, Dunleavy, Schuman, Bramante, 2004, s. 21].

Kluczem do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji gospodarki rynkowej jest satysfakcja klienta, maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy i spełnienie oczekiwań pozostałych interesariuszy. Tak więc konkurencyjność przedsiębiorstwa traktowana jako efekt oddziaływania instrumentów konkurencji oraz element wynikowy w postaci pozycji konkurencyjnej na rynku, powinna podlegać pomiarowi oraz ocenie porównawczej.

Miary oceny konkurencyjności



konkurencyjność jest obecnie jednym z podstawowych parametrów oceny przedsiębiorstw. Jednocześnie jest to parametr złożony, którego oszacowanie wymaga uwzględnienia wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i odnoszących się do nich informacji. Istotnym problemem jest ocena wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną. Trudność w jednoznacznym określeniu, czym jest konkurencyjność powoduje, że nie istnieją i nie mogą istnieć powszechnie akceptowane miary tego zjawiska. Barrierami w budowie standardowych metod pomiaru konkurencyjności są: brak jednoznacznej definicji konkurencyjności, brak odpowiednich danych statystycznych, duży wpływ czynników trudno mierzalnych (tzw. miękkich) w ocenie poziomu konkurencyjności [Olczyk, 2008. s. 47].



Można wyróżnić trzy zasady doboru mierników w ocenie konkurencyjności:

- ▶ Widoczna reguła – określone zdefiniowanie konkurencyjności wiąże się z dobraniem metod jej pomiaru. Jeśli konkurencyjność firmy definiowana jest przez np. osiąganie wyższego niż konkurenci poziomu efektywności, to przy pomiarze powinno się stosować wskaźniki efektywności; mierniki muszą być adekwatnie dobrane.
- ▶ Dominujące podejście – nakazuje korzystać z kilku, a nie jednej miary, aby właściwie dokonać analizy i oceny konkurencyjności, wykorzystując mierniki dotyczące tego samego horyzontu czasowego i tego samego aspektu konkurencyjności.
- ▶ Właściwa analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa wymaga zbadania zmian kierunku i natężenia wykorzystywanego miernika konkurencyjności [Lubiński, 1995, s. 6].

Kryteria podziału mierników konkurencyjności można podzielić na:

- ▶ czasowe (statyczne i dynamiczne),
- ▶ sposób mierzenia (ex ante i ex post),
- ▶ sposób konkurowania (cenowe, pozacenowe),
- ▶ stopień i zakres agregacji informacji i danych (syntetyczne i zdezagregowane) [Olczyk, 2008, s. 49].

Zawsze ważny jest dobór odpowiednich mierników (także metod analizy), ale zarazem umiejętna ich interpretacja, zwłaszcza przy analizowaniu zmian odpowiednich kategorii ekonomicznych w dłuższym okresie.

W skali mikro, przy ocenie konkurencyjności przedsiębiorstw, brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej, takie jak wyniki ekonomiczno-finansowe oraz źródła budowy potencjału konkurencyjności, np.: wynik finansowy netto, udział produkcji eksportowej, innowacje, działalność badawczo-rozwojowa (B+R), inwestycje. W jakościowych procesach badawczych stosuje się powszechnie metodę kwestionariuszową. W poszukiwaniu bardziej precyzyjnych ujednoliconych odpowie-

dzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiet czy wywiadów bezpośrednich coraz częściej wykorzystuje się metody ocen eksperckich [SkaWińska, 2002, s. 79].

Konkurencyjne jest to przedsiębiorstwo, którego działalność gospodarcza prowadzi w długim okresie do wzrostu wartości rynkowej. Jednak oszacowanie zmian wartości rynkowej przedsiębiorstw, które nie znajdują się w obrocie publicznym, jest trudne. Dlatego przy ocenie zmian konkurencyjności przedsiębiorstw należy oprzeć się m.in. na analizie: zmian przychodów ze sprzedaży, zmian wyników finansowych, zmian udziału przychodów ze sprzedaży na eksport w przychodach ogółem, zmian poziomu nakładów inwestycyjnych, zmian udziału w rynku etc. Parametry te pozwalają ocenić kierunek zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa. Co prawda nie zawsze wzrost przychodów ze sprzedaży oznacza wzrost wartości firmy (istotne są bowiem koszty, przy których ten wzrost osiągnięto). Nie zawsze do wzrostu wartości przedsiębiorstwa prowadzi wzrost nakładów inwestycyjnych (inwestycje mogą być nietrafione, spóźnione, firma może przeinwestować, zaburzając swoją płynność). Jednak łączne zmiany tych wartości w czasie pozwalają na ocenę konkurencyjności sektora przedsiębiorstw [Starczewska-Krzysztozek, 2006, s. 10-11].

Tradycyjne miary oceny konkurencyjności o charakterze księgowym, takie jak: ROI, ROA, ROCE, RONA, w warunkach globalnej konkurencji wykazują wiele wad i w zasadzie nie wyjaśniają powiększającej się różnicy pomiędzy księgową i rynkową wartością przedsiębiorstwa. W konsekwencji maleje ich użyteczność do oceny przedsiębiorstwa, zarówno dla użytkowników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Efektem poszukiwań tzw. wojny miernikowej są nowe propozycje mierników tworzenia wartości, uwzględniające koszt zaangażowania kapitału (EVA, SVA, CVA, EP), miary pozwalające na porównanie w wartościach procentowych różnych firm, uwzględniające oczekiwaną przez inwestorów stopę zwrotu (CFROI, ROACE) czy też wartość dodana jako parametr oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa niezależny od perspektywy

podmiotu dokonującego oceny (inwestora, klienta czy i innych interesariuszy) [Bartoszewski, Pniewski, 2008].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być oceniana z punktu widzenia różnych grup interesariuszy, a mianowicie przez: odbiorców, zarząd przedsiębiorstwa, właścicieli przedsiębiorstwa, pracowników, potencjalnych inwestorów, banki, dostawców, centrum gospodarcze itp. Tabela 3 ukazuje przykładowe parametry oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa przez różnych interesariuszy.

Istotą oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa stanowi porównywanie rezultatów faktycznych z oczekiwanymi przez poszczególne grupy interesariuszy. W oparciu o wyniki owego porównywania każda z grup może wyróżnić trzy rodzaje konkurencyjności:

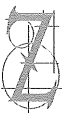
1. Konkurencyjność normalna (przeciętna) – przedsiębiorstwo jest w stanie realizować swoje cele na konkurencyjnym rynku, ale nie dysponuje takimi atutami, które pozwalałyby na osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Rezultaty określonych interakcji są równe oczekiwaniom uczestniczących w tych interakcjach interesariuszy, tak więc nie są oni umotywowani do zaniechania stosunków z przedsiębiorstwem. Będzie tak dopóki inne bardziej atrakcyjne przedsiębiorstwa nie podejmą zdecydowanych zabiegów celem przejęcia dotychczasowych interesariuszy danego przedsiębiorstwa.
2. Konkurencyjność mniej niż normalna (mniej niż przeciętna) – kiedy rezultaty rzeczywiste nie spełniają oczekiwań, przedsiębiorstwo generuje wartość dodaną poniżej zakładanej. Wtedy interesariusze, których ta sytuacja dotyczy, podejmują działania, by wycofać się z interakcji z danym przedsiębiorstwem i podjąć je z innym, bardziej atrakcyjnym. W konsekwencji taka sytuacja doprowadza do pojawienia się luki wartości, co negatywnie oddziałuje na wartość przedsiębiorstwa.
3. Konkurencyjność więcej niż normalna (więcej niż przeciętna) – przedsiębiorstwo wygenerowało wartość dodaną wyższą od oczekiwaną.

Konsekwencją tego jest wzrost atrakcyjności także z perspektywy interesariuszy, którzy starają się umocnić swe stosunki z przedsiębiorstwem [Barney, 2001, s. 31-33; Stankiewicz, 2005, s. 44]. Wygenerowanie wartości dodanej wyższej od wartości wykreowanej przez konkurentów pozwala przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną, a tym samym ponadprzeciętną rentowność.

W tabeli 4 zaproponowano zestaw mierników, które można wykorzystać w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniając elementy ją kształtujące, czyli miary oceny: pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego, stosowanych instrumentów konkurencyjności). Miary te można zastosować w odniesieniu do przedsiębiorstwa, które działa w różnych sektorach, na różnych rynkach, wskazując na wagę danego miernika oraz podmiot porównań. Inny zestaw miar oceny potencjału konkurencyjności zawiera opracowanie: [Godziszewski, 1999, s. 79-82]. Interesujący model oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa przedstawiają w swoim artykule: [Mackeviciene, Zitkus, 2011, s. 426-429].

- W literaturze można odnaleźć liczne przykłady tworzenia systemów oceny konkurencyjności dla:
- ▶ przedsiębiorstw usługowych [Peng, Chen, 2010, s. 628-634],
 - ▶ przedsiębiorstw technologicznych [Shunting, Yu Lijuan, 2011, s. 9-11],
 - ▶ linii lotniczych [Liuyan, Xiaoyi, Xing, Hui, 2010, s. 660-664].

Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa



- e względu na zakres analizy metody oceny konkurencyjności z punktu widzenia przedsiębiorstw można podzielić na:
1. Metody bazujące na ocenie efektów działalności przedsiębiorstwa – polegają na zastosowaniu dwóch wskaźników analitycznych:
 - ▶ udziału firmy na rynku, określonego wielkością sprzedaży firmy względem sprzedaży w całym sektorze. Udział firmy na rynku przedstawia stopień dostosowania firmy do prefe-

- rencji odbiorców, w tym także ceny.
- ▶ ocenie wskaźnika rentowności. Nie można wysoko oceniać pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przypadku wysokiego udziału w rynku (nawet pozycji lidera) i jednocześnie ujemnej rentowności w długim okresie. Ujemna lub niska rentowność świadczy o niedostosowaniu zasobów firmy do konkurencji w danym sektorze. Jednak znacząco wyższa rentowność danej firmy w długim okresie, mimo znacznie niższego udziału w rynku, może oznaczać silniejszą i bardziej stabilną pozycję konkurencyjną tej firmy – w tej sytuacji firma ma możliwość obniżki cen i wzrostu swego udziału w rynku.
2. Metody bazujące na ocenach porównawczych cech najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców – powstały w oparciu o czynniki decydujące o wyborze oferty przedsiębiorstwa przez klientów i ich wagi (znaczenia) w podejmowaniu decyzji. Do metod tych zaliczyć można: benchmarking, segmentację strategiczną, analizę

Tab. 3. Przykładowe kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa stosowane przez różnych interesariuszy

Interesariusze	Kryteria oceny konkurencyjności
1. Klienci (<i>customers</i>)	Określają konkurencyjność przedsiębiorstwa przez pryzmat wartości jego oferty rynkowej w odniesieniu do oferty innych przedsiębiorstw oraz pewnych cech samych przedsiębiorstw. Definiowana jest ona na podstawie określonego zbioru determinant konkurencyjności i ich poziomów oraz preferencji danego odbiorcy.
2. Właściciele (<i>owners</i>)	Oceniają konkurencyjność na podstawie obecnego stopnia realizacji celów i/lub możliwości realizacji tych celów w przyszłości w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. Ocena dokonywana jest przez pryzmat szybszego lub wolniejszego tempa wzrostu wartości przedsiębiorstwa i/lub posiadania możliwości (potencjału) wzrostu wartości w przyszłości.
3. Zarząd (<i>board</i>)	Ocenia konkurencyjność realną i potencjalną przedsiębiorstwa na tle sektora, tendencję jej zmian oraz czynniki determinujące tę konkurencyjność. Pozycja konkurencyjna określana jest na podstawie ocen konkurencyjności poszczególnych produktów oraz rynków (SJG).
4. Pracownicy (<i>employees</i>)	Oceniają warunki pracy i płacy, pewność zatrudnienia, możliwości kształtowania rzeczywistości, sprawowania władzy itp.
5. Dostawcy (<i>suppliers</i>)	Oceniają konkurencyjność przedsiębiorstwa przez wartość i częstotliwość dostaw czy okres trwania kontraktów.
6. Inwestorzy (<i>investors</i>)	Oceny dokonują poprzez możliwość uzyskania dywidendy, zmiany w cenach rynkowych akcji. Ocena konkurencyjności jest związana z oceną tzw. relatywnej wartości przedsiębiorstwa (obecnej lub przyszłej).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Caputa, Szwajca, 2010, s. 50-51; Pierścionek, 2003, s. 178-183].



Tab. 4. Mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa

Mienniki oceny pozycji konkurencyjnej	Mienniki oceny potencjału konkurencyjnego	Mienniki oceny stosowanych instrumentów konkurowania
1. Udział firmy (produktu) w rynku (% udział w sprzedaży, dynamika sprzedaży – zmiany w pozycji)	1. Możliwości finansowania: <ul style="list-style-type: none">• działalności bieżącej• rozwoju z funduszy własnych• rozwoju ze środków zewnętrznych	1. Cena produktu/usług
2. Sytuacja finansowa: rentowność, stopa zwrotu z inwestycji, wartość dodana itp.	2. Jakość: <ul style="list-style-type: none">• kadry zarządzającej: finansami, marketingiem, logistyką, produkcją, sferą B+R, personelem, eksportem• produktu/usługi• systemu motywacyjnego• systemu informacyjnego	2. Jakość produktu/usług 3. Nowoczesność
3. Liczba wygranych przetargów do liczby przetargów przegranych (udział i dynamika zmian) – miennik konkurencyjności czynnikowej	3. Technologia: <ul style="list-style-type: none">• zarządzania finansami przedsiębiorstwa• urządzeń produkcyjnych, informatycznych• poziom nowoczesności• możliwości nabycia nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych	4. Kompleksowość oferty 5. Opakowanie
	4. Nakłady na: B+R; działania marketingowe; zatrudnianie logistykę	6. Terminowość dostaw
	5. Elastyczność: <ul style="list-style-type: none">• systemów produkcji, oferty produktowej• organizacji• polityki cenowej	7. Warunki: <ul style="list-style-type: none">- płatności- gwarancji
	6. Kultura organizacyjna	8. Reklama i promocja sprzedaży
	7. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie: <ul style="list-style-type: none">• problemom zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie• ekspansji na rynki zagraniczne• działalności marketingowej• działalności B+R• podnoszeniu kwalifikacji	
	7. Dostęp do: kluczowych zasobów; technologii; zaopatrzenia; dystrybucji; kapitału; informacji, wiedzy	9. Dogodność zakupu (dostępność)
	8. Stopień: <ul style="list-style-type: none">• wypracowania klarownej wizji rozwoju• identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa• znajomości firmy i jej produktów na rynku• znajomości konkurentów• znajomości obecnych i przyszłych potrzeb klientów• wykorzystania zdolności produkcyjnych• wykorzystania kapitału ludzkiego• infrastruktury informatycznej• postrzegania (reputacja, wizerunek, renoma) firmy	10. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów
	9. Poziom: obsługi; kompetencji; wiedzy; kosztów; innowacyjności; dostępności; akceptacji kierownictwa przez załogę	11. Zakres usług posprzedażnych
	10. Skłonność: <ul style="list-style-type: none">• firmy (pracowników) do współpracy• do zmian	12. Marka produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gorynia, Łażniewska, 2009, s. 91-98; Lipowski, 2008, s. 13-17].

wartości itp. Jeżeli założymy, że w danym segmencie rynku, w danym okresie najistotniejsze dla wyboru ofert są np. jakość, cena oraz serwis – to ocena konkurencyjności danej jednostki strategicznej (SJB) będzie polegała na porównaniu jakości, cen i serwisu danego przedsiębiorstwa w porównaniu tych samych czynników oferty przedsiębiorstw konkurencyjnych.

3. Metody bazujące na ocenach czynników produkcji przedsiębiorstwa (ocenie zasobów)⁵ – polegają na poddaniu ocenie czynników produkcji istniejących w danym przedsiębiorstwie. Do tej grupy metod zaliczyć można: model łańcucha wartości, analizę kosztową, analizę zasobów, analizę cyklu życia produktu, technologii itp. Analizy porównawcze dotyczą umiejętności zasobów ludzkich danego przedsiębiorstwa, jego kosztów, umiejętności technologicznych, marketingowych, zarządzania, zasobów finansowych, lokalizacji, kontaktów itd. Firma, która reprezentuje odpowiedni, bardziej zrównoważony portfel produktów i rynków, reprezentuje wyższą konkurencyjność.
4. Metody mieszane – metody te bazują na ocenie efektów działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa oraz na ocenach porównawczych cech istotnych dla odbiorców, jak też na ocenach czynników produkcji (zasobów). Przykładem metod mieszanych są metody portfelowe, a także analiza kluczowych czynników sukcesu firmy czy bilans strategiczny firmy [Tyrańska, Walas-Trębacz, 2010, s. 55-65; Skawińska, 2010, s. 71; Pierścioneck, 2003, s. 184-189].

Oceniając konkurencyjność, w pierwszej kolejności należy rozpatrywać konkurencyjność przedsiębiorstwa (szersza ocena), a dopiero w drugiej kolejności konkurencyjność oferowanych dóbr lub świadczonych usług, dlatego że oferta rynkowa jest tylko jednym z czynników składających się na zewnętrzne postrzeganie przedsiębiorstwa przez rzeczywistych i potencjalnych klientów [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 120].

Zagadnienie dotyczące pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa jest bardzo istotnym i wielopłaszczyznowym obszarem dociekań badawczych w naukach o zarządzaniu. Dlatego z punktu widzenia teorii i praktyki istotne jest zaproponowanie skutecznego zestawu mierników służących ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektów i specyfiki prowadzonej działalności, a także oddziaływania zmian i przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Ze względu na pragmatyczny charakter nauk o zarządzaniu istnieje konieczność stałego wzbogacania ich dorobku teoretycznego, idącego w ślad za rzeczywistymi zmianami w praktyce organizacji i zarządzania.

Zaproponowane miary i metody oceny w niniejszym artykule nie są wyczerpujące, można je wzbogacać i uszczegóławiać w zależności od zakresu dostępności danych do porównań i sposobu wykorzystania uzyskanych wyników analizy w przedsiębiorstwie.

DR JOLANTA WALAS-TRĘBACZ

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

kompetencje; 3) zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu przedsiębiorstwo potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali; 4) między zasobami oraz zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie [K. Obłój, 2007, s. 127-141].

- 2) Tak jak nie ma jasno sprecyzowanej definicji konkurencyjności, tak też brakuje kompletnej teorii konkurencyjności. Generalnie można wyróżnić cztery najważniejsze etapy w rozwoju teorii konkurencyjności: etap 1 – teorie wymiany międzynarodowej, etap 2 – ukazanie się artykułu prasowego P. Krugmana, który rozpoczął dyskusje nad konkurencyjnością międzynarodową; etap 3 – model konkurencyjności M. Portera i jego rozwinięcia oraz etap 4 – współczesne raporty konkurencyjności, np. IMD, WEF.
- 3) W zaproponowanym przez M.J. Stankiewicza modelu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej.
- 4) Różnice w zasobach przedsiębiorstw mogą mieć charakter długookresowy i mogą one tłumaczyć, dlaczego niektóre firmy konsekwentnie osiągają lepsze wyniki od innych.
- 5) Traktując zasoby jako filar konkurencyjności przedsiębiorstwa należy je analizować poprzez pryzmat ich zdolności do tworzenia wartości dodanej. Z całego zbioru zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, należy wybrać te, które tworzą w określonych warunkach jego potencjał konkurencyjności. Należy podkreślić szczególne znaczenie zasobów niematerialnych w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie.
- 6) Do głównych sposobów wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce należy zaliczyć: rozwój przedsiębiorczości podmiotów i jakości środowiska lokalnego, racjonalizację struktur organizacyjnych firm realizowaną poprzez procesy koncentracji, integracji i konsolidacji, umożliwiającą rozwój zasobów i umiejętności oraz politykę konkurencyjną państwa.

Podsumowanie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest efektem oddziaływania wielu mechanizmów oraz czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie, i zewnętrznych, istniejących w otoczeniu. Można ją zatem rozumieć jako: zdolność do rozwoju, zdolność do osiągania korzyści, zdolność do osiągania zysków, zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej⁶.

PRZYPISY

- 1) Preferowana od niedawna szkoła zasobowa opiera się na następujących założeniach: 1) przedsiębiorstwo jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności; 2) przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe



BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMKIEWICZ-DRWIŁŁO H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2002.
- [2] BALDWIN C.Y., CLARK K.B., *Design Rules. Volume 1. The Power of Modularity*, MIT Press, Cambridge MA 2002.
- [3] BARNEY J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York 2001.
- [4] BARTOSZEWSKI B., PNIEWSKI K., *Pomiar tworzenia wartości w systemie zarządzania wartością*, w: A. SZABLEWSKI, K. PNIEWSKI, B. BARTOSZEWSKI (red.), *Value Based Management. Konceptcje, narzędzia, przykłady*, Deloitte, Poltext, Warszawa 2008.
- [5] BEST M.H., *The Competitive Advantage*, Oxford University Press, Cambridge 2001.
- [6] CAPUTA W., SZWAJCA D. (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- [7] FAULKNER D., BOWMAN C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
- [8] GODZISZEWSKI B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania*, w: J. STANKIEWICZ (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw*, TNOiK, Toruń 1999.
- [9] GORYNIA M., ŁAŻNIEWSKA E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, WN PWN, Warszawa 2009.
- [10] KOŁODZIEJCZYK D., PAWŁOWSKA M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej, Wyniki badania ankietowego*, NBP, Warszawa 2006.
- [11] KRUGMAN P., *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „Foreign Affairs” 1994, vol. 73 (2), March-April.
- [12] LIPOWSKI A. (red.), *Zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008.
- [13] Liuyan M., Xiaoyi W., Xing Z., Hui Ch., *Investigation on Evaluation of Core Competitiveness of Airlines Based on Gray Theory*, w: *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 2010, www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_5.
- [14] LUBIŃSKI M. (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, IRSS, Warszawa 1995.
- [15] MACKEVICIENCE M., ZITKUS L., *Competitive Ability as an Instrument for ax-ante Evaluation of Enterprise's Competitiveness*, „Inżynierine Ekonomika-Engineerign Economics” 2011, no. 22 (4).
- [16] MACZYŃSKA E., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – aspekty strukturalne*, w: CZ. GLINKOWSKI (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997.
- [17] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- [18] OLCZYK M., *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- [19] PENG M., CHEN L., *The Researches on the Evaluation Method of Service Enterprises' Competitiveness Based on the Binary Semantic*, „Oriented Academic Forum” 2010, www.seiofbluemountain.com/search/detail.php?id.
- [20] PETERAF M.A., *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resources-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14.
- [21] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003.
- [22] PORTER M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [23] READ C., ROSS J., DUNLEAVY J., SCHUMAN D., BRAMANTE J., *Budowanie wartości w przedsiębiorstwie nowej ery*, IFC Press, Kraków 2004.
- [24] SHUNTING Z., YU LIJUAN Z.A., *Comprehensive Evaluation of Enterprise Technological Competitiveness*, 2011, www.seiofbluemountain.com/search/detail.php?id.
- [25] SKAWIŃSKA E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, WN PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [26] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [27] STARCZEWSKA-KRZYSZTOSZEK M., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw 2006, Raport z badań „Monitoring kondycji sektora MSP 2006”*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.
- [28] TYRAŃSKA M., WALAS-TRĘBACZ J., *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, UEK, Kraków 2010.
- [29] ZINNES C., EILAT Y., SACHS J., *Benchmarking Competitiveness in Transition Economies*, „Economies in Transition” 2001, vol. 9 (2).

METHODS AND MEASURES OF EVALUATION OF ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS

SUMMARY


In the turbulent environment, measurement and assessment of an enterprise's level of competitiveness gains a particular importance in achieving success on the market, which allow managers to develop and implement effective management strategies. In this paper the definitions of an enterprise's competitiveness were presented, showing its different aspects and classifications. In the article it was indicated what structural elements form a category of competitiveness of the enterprise. In the paper the explanation of measures and criteria which allow assessing the level of an enterprise's competitiveness and the presentation the basic ways (methods) of assessing the competitiveness of an enterprise were given special attention.

Key words: enterprise's competitiveness, type of enterprise's competitiveness, competition assessment measures, competition assessment methods.

BŁAŻEJ HERZYK

Tożsamość marki a wybory konsumenckie w warunkach globalizacji


Wprowadzenie

 elem niniejszego artykułu jest przedstawienie istotności tożsamości marki, często niedoocenianej przez zarządzających, a mającej istotny wpływ na wybory konsumenckie. Marshal Cohen, amerykański naukowiec i badacz, zajmujący się badaniem insightów konsumenckich, dokonał porównania zachowań konsumenckich, przyjmując jako bazę wnioski ze swoich wcześniejszych badań. Postawił on następującą tezę: „W mojej poprzedniej książce napisałem: *Widziałem więcej zmian w nawykach zakupowych konsumentów w ciągu ostatnich dwóch lat niż w ciągu ostatnich dwóch dekad*. Dziś wraz z publikacją *Buy Me!* czuję się zobowiązany do zmiany tegoż twierdzenia na następujące: *Widziałem więcej zmian w nawykach zakupowych konsumentów w ciągu ostatnich dwóch lat niż w ciągu całego swojego życia*” [Cohen, 2010, s. 4-19].

Świat wchodzi obecnie w nową erę, co stawia wobec przedsiębiorstw jeszcze większe niż do tej pory wymagania. Postępujące zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem porównywalne są z przełomem, jaki wywołała rewolucja przemysłowa. Funkcjonujące w nauce zupełnie nowe określenia, takie jak nowa gospodarka (*new economy*), czy naga gospodarka (*nude economy*), wg Nakamury oznaczają pogląd, w myśl którego innowacje w zaawansowaną technikę i globalizacja rynków zmieniły naszą gospodarkę na tyle, że musimy myśleć o niej i działać w inny sposób [Wojtyna,

2001, s. 33]. Sytuacja ta wywołuje wysoką dynamikę przepływu kapitałów między granicami państw, kształtuje nowe oblicze konkurencji, wpływa na postęp techniczny i organizacyjny całej gospodarki, a także przedsiębiorstw. Napływający kapitał i związenie z nim technologie i metody zarządzania kształtują nowy obraz ekonomiki kraju, a co za tym następuje, wyznaczają nowe więzi istotne dla nauki ekonomiki przedsiębiorstw o charakterze kapitałowym, marketingowym i innym, a wpływające na organizację pracy i zarządzania w przedsiębiorstwach [Strużycki, 2002, s. 39-40]. Dzisiejszą rewolucję, jaką dokonały nowe technologie na rynku, można przyrównać do tej, jaką dokonało odkrycie aparatu rentgenowskiego w medycynie. Umożliwiły one konsumentom zagłębienie tam, gdzie do tej pory nie było to możliwe.

Znaczenie tożsamości marki

lobalizacja sprawia, że obecnie konsumenci mają znacznie większy wybór niż dotychczas. Termin „globalizacja” został użyty w literaturze po raz pierwszy przez angielskiego socjologa Ronalda Robertsona w połowie lat 80. XX w. do opisania zjawisk kulturowych i religijnych we współczesnym świecie. W jego rozumieniu „globalizacja jako koncepcja odnosi się zarówno do »zmniejszania się« świata, jak i zwiększania stopnia pojmowania świata jako całości. Obydwa te czynniki

według Robertsona wzmacniają globalną współzależność i pojmowanie świata jako jedności w dwudziestym wieku” [Czaja, 2001, s. 65]. Od momentu publikacji Robertsona, globalizacja stała się jednym ze słów-wytrychów, należy więc zdefiniować to pojęcie. Stanowi ona długotrwały proces liberalizacji i postępującej w ślad za tym integracji funkcjonujących dotychczas w pewnym odosobnieniu rynków kapitału, towarów, i z pewnym ograniczeniem i opóźnieniem, także siły roboczej w jeden współzależny rynek światowy wpływa na procesy wyboru, dostarczając pewną nową jakość, tworząc przestrzeń wirtualną, do której następuje transfer części aktywności ekonomicznej, przede wszystkim związanej z przepływem informacji [Kołodko, 2007, s. 28]. Globalizacja prowadzi do redukcji poczucia odizolowania, jak również daje dostęp do wiedzy, która do tej pory znajdowała się poza zasięgiem [Stiglitz, 2002, s. 5].

Zmiany opisane we wcześniejszych akapitach postawiły przed marką nowe – inne niż dotychczas – wymagania. Współczesny klient wyposażony w dobrodziejstwo wszelakich narzędzi multimedialnych, nie opiera swojej decyzji jedynie na tym, co widzi w miejscu sprzedaży, a sama sprzedaż staje się bardziej zglobalizowana. Od konsumenta wymaga się, aby dynamicznie przystosował się do tych zmian. Wymuszają one również szereg dostosowań odnoszących się do marek i osób zarządzających nimi, co stanowi współczesne wyzwanie. W 2011 roku IBM przeprowadził badania wśród dyrektorów marketingu



z 64 krajów. Wykazały one, że 71% spośród nich jest przygotowanych do radzenia sobie ze wzrostem ilości danych. 68% obawia się siły mediów społecznościowych. 57% spośród badanych obawia się również spadku lojalności wobec zarządzanej przez nich marki [From Stretched..., 2011, s. 15-19]. Przyczyną takiego zjawiska jest fakt, że współczesny konsument może podejmować decyzje zakupowe na obszarze całego globu, nie odchodząc przy tym od monitora komputera. Jednocześnie zdobywa on mnóstwo informacji o przedsiębiorstwie, z którym ma zamiar zawrzeć transakcję. Wszechobecne media społecznościowe pozwalają mu natomiast na dzielenie się swoimi opiniami z tysiącami, a nawet milionami innych konsumentów.

W takich warunkach istotna staje się marka i właściwa budowa jej tożsamości. Zgodnie z definicją American Marketing Association [http://www.marketingpower.com, 2013] (Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, AMA) marka to „nazwa, termin, znak, symbol lub projekt, bądź ich kombinacja, mające na celu identyfikację towarów lub usług sprzedawcy bądź ich grupy i odróżnienie ich od oferty konkurencji” [Kotler, 2006]. Wielu menedżerów postrzega jednak markę jako coś więcej – coś, co w istocie stworzyło pewną świadomość, reputację, ma znaczenie na rynku. Według J. Altkorna marka pełni w strategii przedsiębiorstwa trzy podstawowe funkcje [Altorn, 1998, s. 153-154]:

1. Funkcję identyfikacyjną, która pozwala odróżnić produkt od podobnych produktów konkurencyjnych, w przypadku gdy istnieje pewna grupa produktów wykazujących niewielkie różnice, marka staje się ich podstawowym wyróżnikiem.
2. Funkcję gwarancyjną, która oznacza, że właściciel marki zobowiązuje się do utrzymania na określonym poziomie jakości produktu.
3. Funkcję promocyjną, zgodnie z którą marka jest narzędziem promocyjnym, które powinno zachęcić potencjalnych odbiorców do zakupu produktu.

Istotne jest zatem budowanie przez zarządzających marki o silnej tożsamości, pozwalającej konsumentowi ułatwić wybór. Tożsamość marki to cecha, któ-

ra pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie: kim jesteś? David Aaker definiuje tożsamość marki jako wizję tego, w jaki sposób marka ma być postrzegana przez docelowego konsumenta [Aaker, 2010, s. 12]. Według J. Altkorna tożsamość marki oznacza wizję potencjalnego odbioru marki przez konsumenta, albo – inaczej mówiąc – pożądaný sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki. Można by ją określić jako pewien kompleksowy komunikat o marce [Altkorn, 1999, s. 39]. Na tożsamość składa się wiele elementów marki takich, jak [Keller, 2011, s. 155-191]:

1. Zapamiętywalność.
2. Znaczenie.
3. Odpowiedniość.
4. Możliwość transferu.
5. Możliwość adaptacji.
6. Ochrona.

Rozpoczynając od zapamiętywalności, należy przez nią rozumieć osiągnięcie wysokiego poziomu świadomości marki, złożonej z rozpoznania i przywołania marki. Rozpoznanie marki to zdolność konsumentów do potwierdzenia, że wcześniej mieli kontakt z marką – po otrzymaniu jej jako wskazówki. Przywołanie marki to zdolność konsumenta do przywołania marki z pamięci, kiedy jako wskazówkę otrzymuje kategorię produktu, potrzeby spełnione przez tę kategorię albo sytuację zakupu lub wykorzystania produktu. Świadomość marki nadaje produktowi tożsamość, dzięki łączeniu jej elementów z kategorią produktu i towarzyszącym zakupem oraz sytuacją konsumpcji bądź użytkowania. Przez znaczenia marki rozumiane są elementy marki, które mogą przybierać różnego rodzaju formy ukierunkowane na opis albo na perswazję. Odpowiedniość stanowi odpowiedź na pytanie, czy dana marka może się podobać wizualnie, werbalnie lub na inne sposoby. Możliwość transferu określa, w jakim stopniu dany element marki przyczynia się do budowania kapitału marki przy wprowadzaniu nowych produktów. Kolejnym aspektem elementu marki jest możliwość jego adaptacji na przestrzeni czasu. Ostatni aspekt informuje o tym, do jakiego stopnia element marki może być chroniony – zarówno pod względem prawnym, jak i przed konkurencją. Pelen zestaw elementów marki składa

się na tożsamość marki, czyli wkład, jaki mają wszystkie te elementy w tworzenie świadomości marki i jej wizerunku. Na rynku, w którym funkcjonuje marka, zmiany globalnej podaży i popytu wywołują zmiany wolumenu produkcji i poziomu cen – są więc źródłem cyklu koniunkturalnego, który zgodnie z definicją polega na wahanach produkcji i zatrudnienia wokół linii długookresowych trendów [Begg, Fisher, Dornbusch, 2003, s. 180-192]. W warunkach zmienności faz cyklu koniunkturalnego konsumenci mogą szybko dostosowywać swoje wydatki do zmieniających się dochodów, co bezpośrednio przekłada się na dokonywane przez nich wybory marek. W warunkach zmienności cyklu koniunkturalnych kształtowanie silnej tożsamości marki, która skłoni konsumentów do dokonania zakupu, jest utrudnione, gdyż determinanty ją kształtujące ulegają w różnym stopniu wpływowi zmian poszczególnych faz cyklu koniunkturalnego.

Zmienne cykle koniunkturalne stanowią przyczynę ciągłego rozwoju światowej gospodarki. Globalizacja sprawia, że konsument otrzymuje znacznie większy wybór niż miało to miejsce dotychczas. Dowodem potwierdzającym wcześniejsze stwierdzenia jest fakt, że w ostatnich dziesięciu latach wartość światowego eksportu odnotowała wzrost z 7,9 biliona USD do 18,9 biliona USD (wg obecnej wartości waluty). Ilość i różnorodność dostępnych danych wzrasta. Obecnie w ciągu dwóch dni odnotowuje się przyrost danych, który stanowi równowartość danych wytworzonych od momentu powstania ludzkości do roku 2003.

W tak dynamicznych warunkach należy zatem wyodrębnić te determinanty tożsamości marki, które nie ulegają wpływowi globalnych zmian, pozwalają umacniać pozycję marki na rynku. [From Stretched..., 2011, s. 19]. Marki, która stanowi „gwarancję” dla wybieranych produktów, pozwalając ułatwić proces dokonywania wyboru przez konsumenta. Należy budować ową gwarancję wśród marek polskich, które nie osiągnęły jeszcze poziomu globalnych graczy pokroju Coca-Coli. Osiągnąć to można poprzez tworzenie marek o silnej tożsamości, aby w ten sposób zdo-

bywać przewagę konkurencyjną w okresie destabilizacji gospodarczej. Pozwoli to znaleźć się marce w jej docelowym miejscu, jakim jest koszyk konsumenta. Utrzymanie silnej tożsamości marki w długim okresie, stanowiącym pełny cykl koniunkturalny, pozwala budować przewagę konkurencyjną. Silna tożsamość marki to utrzymanie w długim okresie elementów marki, mających umacniać świadomość marki, jak też ułatwiać tworzenie silnych, korzystnych i niepowtarzalnych skojarzeń z marką. Potwierdzenie dla tej tezy stanowią badania przeprowadzone przez Millward Brown „BrandZ Top 100”. Zostały one przeprowadzone na przedsiębiorstwach ze wszystkich branż. Wyodrębniając z listy przedsiębiorstwa starsze niż 20 lat (pozwoli to na usunięcie z listy przedsiębiorstw branży teleinformatycznej), pierwsze miejsce pod względem wartości zajmuje sieć restauracji McDonald's (nieprzerwanie od 1948 r. proste menu i szybka obsługa), drugie Coca-Cola, trzecie Marlboro. Wartość marek wskazana w raporcie jest relatywna do utrzymywanej przez nie stabilnej tożsamości, która dodatkowo stanowi podkreślenie siły, jaką przynosi spójność działania w długim okresie [*BrandZ Top 100 Most...*, 2011, s. 12].

Coca-Cola wśród marek stanowi wzór skutecznego wykorzystywania swoich korzeni i budowania latami tożsamość marki. W 2011 roku marka obchodziła swoją 125. rocznicę istnienia. Z tej okazji wydana została publikacja „125 Years of Sharing Happiness”, zawierająca opis okresu 125 lat, w którym Coca-Cola „orzeźwia świat”. Od czasu stworzenia marki w centrum Atlanty, w stanie Georgia w 1886 roku, Coca-Cola stała się katalizatorem społecznych interakcji oraz inspiratorem w dziedzinie innowacji. Wyjątkowe momenty w historii marki, ułożone w kolejności chronologicznej, pomogły stworzyć markę globalną, która każdego dnia dostarcza miliony produktów swoim konsumentom. W okresie składającym się na 125 lat istnienia marki jej logo nie uległo diametralnym zmianom, a smak oparty na tradycyjnej recepturze stanowi największą tajemnicę firmy, co jest przykładem, że marka może się adaptować bez dokonywania zmian. Tożsamość marki pozostaje

tym samym na niezmiennym poziomie. Spójne działania przyniosły efekt, którego potwierdzenie stanowią badania z 1988 roku, według których Coca-Cola była najlepiej rozpoznawalnym znakiem firmowym na świecie [*125 Years of Sharing...*, 2011, s. 1-10].

Tożsamość marki w sektorze dóbr szybkozbywalnych od niedawna stanowi pole zainteresowań. Dotychczas nacisk na budowanie tożsamości marki kładziony był przede wszystkim w sektorze dóbr trwałych, a prym w budowaniu tożsamości marki wiodły przedsiębiorstwa z sektora dóbr luksusowych. Marki takie, jak: Louis Vuitton, Hermes, Gucci czy dom mody Chanel budują swoje marki w oparciu o jakość wykonania i tradycyjną manufakturę niezmienną od początków istnienia. Odwołanie się do tradycji pozwala budować tożsamość marki umożliwiającą łatwe odróżnienie produktów od konkurencji, a tym samym ułatwiające konsumentom wybór. Również badania przeprowadzone przez Millward Brown pod nazwą „BrandZ Top 100” w 2011 roku wskazały, że wśród 13 sektorów rynkowych objętych rankingiem najcenniejszych marek świata, marki luksusowe zajęły drugą pozycję pod względem dynamiki wzrostu [Millward Brown, 2012, s. 2].

Potwierdzenia na to, że silna tożsamość marki ułatwia wybór konsumentom, można również znaleźć, choć niestety rzadko, wśród marek polskich.

W edycji 2011 rankingu Polska Marka przeprowadzonego przez „Rzeczpospolitą” najmocniejszą marką wśród marek żywnościowych zostało Winiary (świadomość marki na poziomie 84%). Zaprocentowała w tym przypadku tradycja w połączeniu z nowoczesnością, składające się na tożsamość marki Winiary. Marka znana Polakom, istniejąca na rynku od ponad 65 lat wraz ze swoimi produktami zajmuje wiodące pozycje w większości segmentów rynku wyrobów kulinarnych. Pomimo przejęcia firmy będącej właścicielem marki przez szwajcarski koncern Nestle, nie zdecydowano się zastąpić krajowej marki o ugruntowanej tożsamości, którymś ze światowych brandów. Dla właściciela marki Winiar tożsamość nie jest jedynym czynnikiem budowania przewagi

konkurencyjnej i siły marki, stanowi ona jednak czynnik kluczowy.

Nie można znaleźć jednak potwierdzenia w literaturze przedmiotu, że wśród polskich marek utrzymywanie silnej tożsamości marki jest czymś powszechnym. Wynika to między innymi z faktu, że zarządzanie nią stanowi wciąż w Polsce temat stosunkowo młody, a ważność marki dla konsumentów dopiero zaczyna być doceniana przez polskie przedsiębiorstwa. Wielu menedżerów zaczyna zdawać sobie sprawę, jak istotnym zasobem ich przedsiębiorstw są marki, jednakże wraz z tym przekonują się, że stworzenie i utrzymanie silnej tożsamości marki w długim okresie jest dużym wyzwaniem. Starają się oni jednak czerpać wzorce z rynków międzynarodowych [www.rankingmarek.pl, 2011].

Siła nawyku a wybór marki


Rozważając omawiany problem z punktu widzenia psychologii, można dostrzec pewną zależność. Potencjalny odbiorca produktu, pomimo dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu, jest konserwatywny i nie chce, aby świat, do którego zdążył się przyzwyczaić, uległ nadmiernym zmianom. Zaskakiwać konsumenta powinno się tylko sposobem przekazywania mu informacji, a nie samymi informacjami, tak aby nie wywołać zmiany wyobrażeń o produkcie. Dzięki temu konsument, pozostając przekonany o tym, że jego wybór jest racjonalny, pozostaje przy swoim ulubionym produkcie. W sytuacji, gdy jest nadmiernie zaskakiwany, odchodzi do marki oferującej mu stabilizację. Dlatego też nie należy nadmiernie odróżniać produktu od wyobrażeń o nim, gdyż może to doprowadzić do utraty wiarygodności, a tym samym produkt łatwo ulegnie zapomnieniu przez klienta. Dzięki temu konsument, pozostając przekonany o tym, że jego wybór jest racjonalny, pozostaje przy swoim ulubionym produkcie, natomiast w sytuacji, gdy jest nadmiernie zaskakiwany, odchodzi do marki oferującej mu stabilizację. W efekcie, gdy nastąpi moment podjęcia decyzji zakupowej,



skłoni się on ku konkurencji [Laszczak, 2000, s. 64-66]. Do takich zasad od lat stosują się globalni producenci jak Coca-Cola czy McDonald's, pozostawiając swoje marki niezmiennymi i trwale umacniając w ten sposób ich pozycję na rynku. W obu przypadkach to zmienność i gwarancja bezpieczeństwa wyboru, płynąca z budowanej na przestrzeni lat tożsamości marki, stanowią istotną przewagę konkurencyjną. Marki te zaspokajają nie tylko potrzeby funkcjonalne konsumentów, które motywują ich do poszukiwania produktów rozwiązujących problemy związane z bieżącą lub przyszłą konsumpcją, ale również potrzeby symboliczne, które stanowią pragnienia posiadania produktów, które zaspokajają wewnętrznie kreowane potrzeby samooceny, pozycji, przewodnictwa w grupie, społecznego uznania czy identyfikację własnego ja [Keller, 2011, s. 568].

Zarządzający mogą dokonać próby edukacji klienta, aby pomóc mu samemu odnaleźć nowe potrzeby bądź zmienić jego nastawienie do marki, jednak w takim wypadku mielibyśmy do czynienia z jednym wielkim uniwersytem edukacji komercyjnej. Ponadto edukacja jako proces zmiany ludzkich zachowań nie sprawdza się. Zgodnie z twierdzeniami Sokratesa, wystarczy wiedzieć, czym jest dobro, aby je czynić. Rzeczywistość pokazuje jednak, że ludzkie zachowania cechują się irracjonalnością, nieprzewidywalnością i różnego rodzaju odchyleniami od normy liniowego procesu myślenia, który to powinien przebiegać od bodźca wyznaczającego kierunek działania do działania zgodnego z kierunkiem owego bodźca [Pogorzelski, 2010, s. 139-141].

Podsumowanie

 trzymanie silnej tożsamości marki w trakcie jej tworzenia może stanowić drogę do utrzymania jej pozycji rynkowej w długim okresie, szczególnie w zmiennych warunkach rynkowych, towarzyszących procesowi globalizacji. Usilne poszukiwanie nowych wyróżników i walka o ich obecność w świadomości konsumentów w tak dynamicznym otoczeniu, z jakim mamy

do czynienia w obecnych czasach, może okazać się nieaktualna, zanim jeszcze się utrwali. Sukcesy płynące z umacniania tożsamości marki powinny być dla nas źródłem doświadczenia, z którego powinniśmy czerpać. Oczywiście, błędem byłoby generalizowanie i stwierdzenie, że radykalnych zmian należy unikać, bo wtedy nasz rozwój uległby zatrzymaniu. Nie otaczałaby nas wówczas nowoczesna elektronika czy setki nowych produktów. Dokonując ich jednak, powinniśmy nie wykraczać poza obszar wyznaczony nam przez dotychczasową tożsamość. Wielokrotnie, zamiast marnować środki na poszukiwanie wyróżników na zewnątrz, nowych zupełnie odrwanych rozwiązań, sposobów, warto spojrzeć wewnątrz marki, aby odnaleźć wyróżniki stanowiące istotną przewagę nad konkurentami, a pomagające klientowi w dokonaniu wyboru. Nowoczesne przedsiębiorstwa powinny raczej poszukiwać innowacji, a nie rewolucji w swoim dotychczasowym podejściu. Wystarczy przytoczyć słowa Paula Ardena, autora *Cokolwiek myślisz pomyśl odwrotnie – Chleb. Wiesz, że z niego robi się kanapki*, aby okazało się, że tożsamość marki jest obszarem, który należy wzmacniać [Arden, 2006, s. 40].

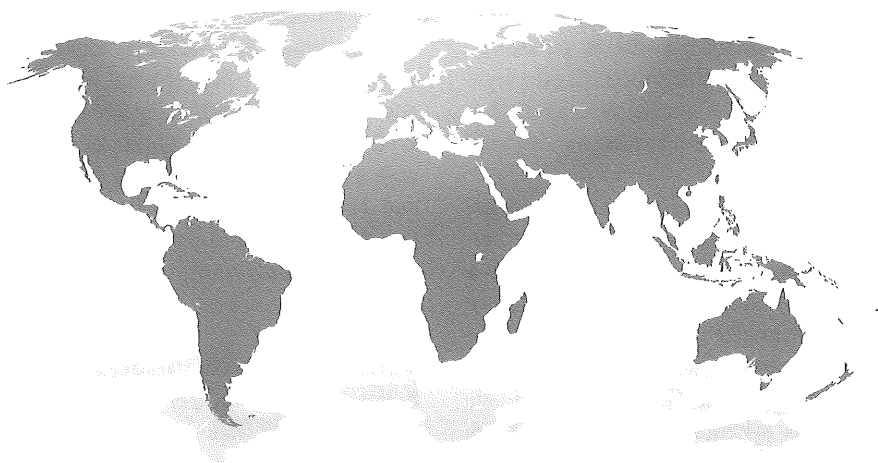
BIBLIOGRAFIA

- [1] *125 Years of Sharing Happiness USA 2011*, The Coca Cola Company, <http://www.coca-colahellenic.com>.
- [2] AAKER D., *Improve Your Brand I.D.*, „Marketing News” 2010, vol. 44, Iss. 4.
- [3] ALTKORN J., *Strategia marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- [4] ALTKORN J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1998.
- [5] ARDEN P., *Whatever You Think, Think the Opposite*, Penguin Books, New York 2006.
- [6] BEGG D., DISCHER S., DORN-BUSCH R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2003.
- [7] *BRANDZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2011*, Badanie przeprowadzone przez Millward Brown Optimor, <http://www.millwardbrown.com/BrandZ/>.
- [8] COHEN M., *Buy Me! New Ways to Get Customers to Choose Your Product and Ignore the Rest*, McGraw-Hill, New York 2010.
- [9] CZAJA I., *Globalizacja, globalizm, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia*, w: J. KLICH (red.), *Globalizacja*, Instytut Studiów Strategicznych, Kraków 2001.
- [10] *From Stretched to Strengthened – Insights from the Global Chief Marketing Officer Study 2011*, Badania przeprowadzone przez IBM, 2011, <http://www.ibm.com>.
- [11] <http://www.marketingpower.com>.
- [12] <http://www.rankingmarek.pl>.
- [13] KELLER K.L., *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [14] KOŁODKO G., *Polska z globalizacją w tle. Instytucjonalne i polityczne aspekty rozwoju gospodarczego*, TNOiK, Toruń 2007.
- [15] KOTLER P., *The New Marketing and Sales-Strategies and Tactics*, XIX Seminar of the Series Authorities, 2006.
- [16] LASZCZAK M., *Psychologia reklamy*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.

MGR BŁAŻEJ HERZYK
Akademia Techniczno-Humanistyczna
w Bielsku-Białej

- [17] MILLWARD BROWN, *Brand Tradition as a Main Growth Factor in Luxury Brand Segment*, 2012, <http://www.millwardbrown.com/BrandZ>.
- [18] POGORZELSKI J., *Mity marketingowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [19] STIGLITZ J., *Globalization and Its Discontents*, Penguin Books, Londyn 2002.
- [20] STRUŻYCKI M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
- [21] WOJTYNA A., *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć „nową gospodarkę”?*, w: G. KOŁODKO (red.), „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach postsocjalistycznych, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



Zrównoważona strategia jako przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

THE BRAND IDENTITY IN THE CONSUMER CHOICES IN TIMES OF GLOBALIZATION

SUMMARY

This article presents the issues regarding brand identity. Pressing attempts to find a differentiating element in the dynamic market (which only seemingly requires a continuous change on the part of brands), may ultimately lead to a temporary loss of the brand value and departure of customers, or even a brand demise. It is easier for the consumer to choose the brand permanent for years and more difficult to become convinced to all changes and attempts at novelty.

Key words: brand, brand identity, branding, globalization.

Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa coraz częściej dążą do zrównoważonego działania. Redukują emisję dwutlenku węgla lub też zmniejszają generowanie odpadów. Mimo wszystko są to często działania wyłącznie taktyczne, które nie kreują strategii zrównoważonego rozwoju. Istotne wydaje się zmierzanie w kierunku strategii, która będzie łączyć interesy inwestorów, pracowników, klientów, rządów, organizacji pozarządowych oraz innych przedstawicieli społeczeństwa. W związku z tym firma musi zwiększać swą wartość dla akcjonariuszy, równocześnie poprawiając osiągnięte wyniki w wymiarze środowiskowym, społecznym i zarządczym (zwanym w skrócie ESG – *Environmental, Social, Governance*).

Z jednej strony przedsiębiorstwa mają tego świadomość, ale zbyt często wpro-

ROBERT G. ECCLES, GEORGIE SERAFEIM, *The Big Idea. The Performance Frontier. Innovating for Sustainable Strategy*, „Harvard Business Review”, May 2013.

ROBERT G. ECCLES – profesor praktyki zarządzania w Harvard Business School i prezes organizacji Sustainability Accounting Standards Board.

GEORGIE SERAFEIM – doktor habilitowany zarządzania biznesem w Harvard Business School i członek Rady SASB [Sustainability Accounting Standards Board].




wadzą programy z nadzieją na szybką rekompensatę finansową za „czynienie dobra”, nawet wówczas, gdy problemy, którymi zajmują się, nie są powiązane z ich strategią działalności. Często organizacje nie dostrzegają synergii zachodzącej między sferą finansową a wymiarami ESG.

Przykładowo korzystanie z drogiej energii słonecznej jest dobre dla środowiska, ale rzadko wpływa na poprawę wyników finansowych firmy, podobnie jak wynagradzanie pracowników powyżej średniej krajowej.

G. Serafeim i R.G. Eccles podjęli się zbadania synergii oraz stworzenia ram dla strategii zrównoważenia, która z założenia ma przyczynić się do wzrostu zarówno wyniku finansowego, jak i ESG. Wiąże się to z koniecznością strategicznej koncentracji na najbardziej „materialnych” problemach ESG – tych, które mają największy wpływ na zdolność firmy do tworzenia wartości dla udziałowców oraz wytworzenia zasadniczych innowacji w zakresie produktów, procesów i modeli biznesowych, które nadają im wartość priorytetową.

Innowacje a wyniki

 Koszty ignorowania problemów ESG mogą być wysokie. Firma Foxconn, producent Apple w Chinach, przekonała się o tym w roku 2010, kiedy wiadomości o niegodnych warunkach pracy w jej fabrykach wywołały burzę złej prasy i w ostatecznym rozrachunku zmniejszyły jej kapitał rynkowy o połowę. Podobnie BP, nadal boryka się z konsekwencjami katastrofy na platformie wiertniczej Deepwater Horizon w Zatoce Meksykańskiej. Należy zaznaczyć, iż była to w równym stopniu katastrofa zarządcza, jak i inżynierska.

W obydwu przypadkach firmy stawały wyniki finansowe ponad ESG, wprowadzając środki kontrolne i zaradcze dopiero po fakcie. Często złe decyzje podejmowane są ponieważ koszty zewnętrznych konsekwencji spowodowanych przez firmę ponosi wyłącznie społeczeństwo, natomiast korzyści przysparzane są tylko akcjonariuszom. I odwrotnie – działalność wspierająca spo-

łeczeństwo, np. inwestycje w inicjatywy kształcenia młodzieży, często generują koszty dla firmy.

Przy braku wytwarzania innowacji wyniki finansowe firm spadają w chwili, gdy polepszają się ich osiągnięcia w zakresie środowiskowym, społecznym i zarządczym. Aby równocześnie poprawić oba rodzaje działalności, firmy muszą wynaleźć nowe produkty, procesy i modele biznesowe.

Syntetyczna prezentacja koncepcji strategii zrównoważenia



celu zapewnienia równowagi i synergii między wynikiem dla udziałowców a ESG przedsiębiorstwa muszą podjąć cztery zasadnicze działania:

1. Zidentyfikować, które problemy ESG są najbardziej krytyczne w ich dziedzinie działalności.
2. Określić wpływ finansowy, jaki wywarłyby działania na rzecz poprawy tych problemów.
3. Wdrożyć podstawowe innowacje w zakresie produktów, procesów, modeli biznesowych, aby osiągnąć poprawę.
4. Przekazywać interesariuszom informacje na temat wdrożonych innowacji. Zintegrowane raportowanie, które łączy informacje na temat wyników finansowych ESG w jeden dokument, może znaleźć tu zastosowanie.

Z kilkuletnich badań prowadzonych przez autorów wynika, że im mniejsza jest korelacja między wynikami finansowymi a ESG, tym wyższy jest koszt finansowy wszelkich inicjatyw związanych z ESG dla firmy. I odwrotnie, wzrost zależności między obszarami sprawia, że wyniki finansowe rosną przy angażowaniu się przedsiębiorstwa w ESG. Wiąże się to bezpośrednio z wprowadzaniem innowacji przez podmioty. Oznacza to, że spółki, które wprowadzają innowacje, mogą równocześnie poprawić zarówno ESG, jak i swoje wyniki finansowe i popchnąć trajektorię tej granicy w górę.

Podczas gdy drobne innowacje, takie jak poprawa wydajności, mogą je-

dynie lekko przesunąć w górę granicę wyników, o tyle znaczące innowacje w zakresie produktów, procesów lub modeli biznesowych mogą odwrócić trend z malejącego na rosnący. Takie innowacje są jednocześnie ryzykowne, obejmując inwestycje na dużą skalę i długie okresy zwrotu kapitałów (często pięć lat lub dłużej). Na ogół dotyczą one szeregu powiązanych problemów ESG i istotne, nierozwiązane wyzwania w danym sektorze. Rozsądnym rozwiązaniem wydaje się komponowanie programów innowacyjnych, pozwalających na stworzenie strategii innowacyjnej w oparciu o cztery wyżej wymienione etapy.

Identyfikacja materialnych problemów ESG



Istotą przedmiotów ESG, które mogłyby mieć duży wpływ na wyniki finansowe, jest długa, a jej zakres rozciąga się od emisji dwutlenku węgla, zużycia wody i energii, przez rozwój społeczności, po bezpieczeństwo pracowników i wynagradzanie kadr kierowniczych. To, czy dany problem znacznie wpływa na zdolność spółki do tworzenia długoterminowej wartości dla akcjonariuszy, zależy zarówno od sektora, w którym działa dana firma (emisje węgla są bardziej materialne dla elektrowni węgla niż dla banku), jak i jej strategii (prawa człowieka są bardziej materialne dla firmy wykorzystującej tanią siłę roboczą w krajach rozwijających się niż dla firmy wykorzystującej wykwalifikowanych pracowników w krajach rozwiniętych).

Komisja ds. Rozliczania Norm Zrównoważenia (SASB) opracowuje konstrukcję ramową, w tym zestaw norm, aby pomóc spółkom w określeniu ich materialnych problemów ESG. Założeniem jest stworzenie map materialności dla 88 gałęzi przemysłu w 10 sektorach. Każda mapa nadaje priorytet dla 43 problemów ESG, oceniając ich materialność dla danego przemysłu według skali od 0,5 do 5, gdzie 5 oznacza wartość najbardziej materialną. Im lepszy jest wynik oceny danego problemu, tym większe jest prawdopodobieństwo jego wpływu na wyniki finansowe firmy.

Określenie ilościowej zależności pomiędzy wynikami finansowymi a ESG

W kolejnym kroku należy ocenić wpływ, jaki miałyby ulepszenia w każdym zakresie problemowym na wyniki finansowe. Mają one oczywiście wiele wymiarów. W zależności od strategii spółki i rozważanego problemu, najważniejszym wymiarem mogłaby być redukcja kosztów, wzrost przychodów lub obrona marży brutto.

Przykładowo w swoim programie zrównoważenia Marks & Spencer ocenił 180 inicjatyw ESG, od bycia firmą neutralną „węglowo” do poprawy zdrowia pracowników, analizując, jak wpłynie to na sprzedaż, koszty, markę, motywację pracowników oraz prężność biznesu. Ze względu na to, że wiele inicjatyw wymagało inwestycji, firma przeprowadziła analizy zwrotu z inwestycji, aby określić, w które projekty zaangażować więcej zasobów.

Wiele czynników komplikuje ocenę związku pomiędzy ESG a wynikami finansowymi. Niemniej jednak spółki mogą dokonać świadomego szacunku przebiegu krzywej granicy wyników dla dowolnej pary zmiennych ESG i finansowych przez określenie, czy każdy wzrost ESG powoduje odpowiadającą mu zmianę pozytywną (lub negatywną) w wynikach finansowych.

Innowacje produktowe, procesowe i modeli biznesowych

Wcześniejsze analizy powinny stanowić podwaliny do zaprojektowania strategii innowacyjnej. Na tym etapie należy dokonać porównania swojego przedsiębiorstwa i poszczególnych obszarów problemowych z innymi funkcjonującymi na rynku. W przypadku braku odniesienia należy oszacować stan idealny i wobec niego przeprowadzić porównanie. To działanie pozwoli na zrównoważenie ryzyka. Wiele ulepszeń, np. redukcja marnotrawstwa w produkcji, obejmuje małe lub umiarkowane innowacje, które zwiększają wydajność i w związku z tym wyniki finansowe. Tego rodzaju innowacje są coraz bardziej niezbędne,

choć niewystarczające, aby zagwarantować konkurencyjność organizacji.

Stawienie czoła najbardziej istotnym zależnościom pomiędzy wynikami finansowymi a ESG wymaga dużych innowacji na skalę organizacji. Często wiąże się z koniecznością wprowadzenia całkowicie nowych produktów, procesów i modeli biznesowych. Opracowanie innowacji pojedynczego produktu lub procesu w ramach rozwiązywania danego problemu może być elementem rozwiązania, ale samo w sobie nie przesunie granicy wyników firmy jako całości.

Przykładem w zakresie wielowymiarowych innowacji może być Natura – brazylijski producent kosmetyków i perfum, który wprowadził zasadnicze innowacje procesowe, wspierające pionierską kulturę zarządzania i model biznesowy. Firma Natura opublikowała swoje pierwsze zintegrowane sprawozdanie finansowe, które uwzględniało wyniki finansowe oraz środowiskowe i społeczne za 2002 r. Był to jeden z pierwszych przypadków na świecie. Spółka miała świadomość, że dzięki zrównoważonej strategii będzie mogła komunikować rynkowi, iż zarząd koncentruje się na obsłudze spraw środowiskowych i społecznych oraz gwarantuje swoje zaangażowanie w te cele. Ponadto spółka powiązała oceny wyników menedżerów i ich premii z celami środowiskowymi i społecznymi oraz wynikami finansowymi. Spółka przywiązywała również dużą wagę do interesariuszy, formalnie poszukując wkładu ze strony inwestorów, klientów i pracowników w decyzje, które mają wpływ na ich in-

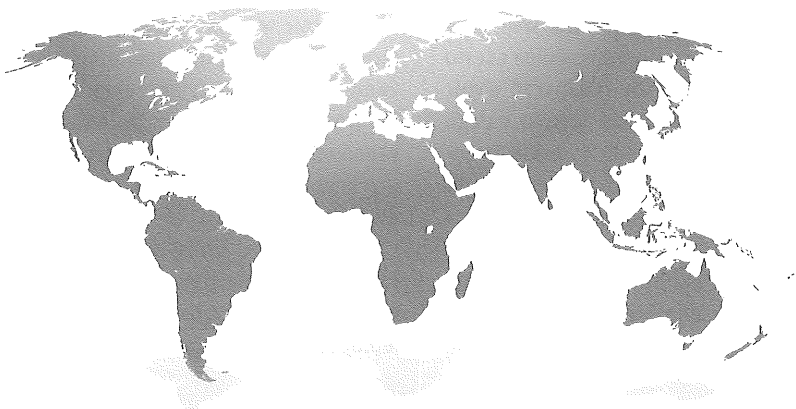
teresy. Przedstawiciele handlowi w liczbie 1,4 mln „konsultantów” otrzymali udział w zyskach firmy i służyli jako emisariusze marki i pośrednicy informacji zwrotnych od klientów i społeczności.

Wyniki firmy Natura obrazują wpływ kultury zarządzania, modelu biznesowego i innowacyjności zarówno w zakresie produktów, jak i procesów. Analiza finansowa wykazuje, że wysoka rentowność spółki była napędzana przez wyjątkowe wyniki operacyjne, a nie przez dzwignię finansową. Od roku 2002 Natura znacznie zredukowała emisję gazów cieplarnianych, opracowała więcej opakowań przyjaznych dla środowiska i zapewniła szkolenie i szanse kształcenia dla około 560 000 konsultantów.

Komunikowanie interesariuszom informacji o innowacjach w przedsiębiorstwie

Przedsiebiorstwo nie może zakładać, że akcjonariusze i inni interesariusze zrozumieją, w jaki sposób innowacje polepszyły wyniki ESG i wyniki finansowe – a także, jak te dwa aspekty są ze sobą powiązane. Musi to im wyraźnie i jasno komunikować. Znaczące innowacje często wymagają znacznych inwestycji, z których korzyści będą widoczne dopiero po kilku latach. Tym bardziej ważne jest uzasadnienie interesariuszom słuszności inwestycji. Rozsądne i trafne jednocześnie jest łączenie informacji na temat ESG i wyników finansowych w jeden dokument, tak jak uczyniła to firma Natura.

PRZEGŁĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

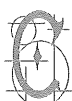


Jako narzędzie komunikacji zintegrowane raportowanie obejmuje coś więcej, niż publikowanie danych na stronie internetowej spółki. Najbardziej skutecznym sposobem raportowania jest dwustronna komunikacja z wykorzystaniem platformy angażującej interesariuszy.

Natura opracowała wirtualną sieć społecznościową, w której zaprosiła ogół społeczeństwa do uczestnictwa w dyskusjach na temat odpowiedzialności firm, zrównoważenia i oczekiwań ludzi wobec spółki. W pierwszym roku ponad 8000 osób zarejestrowało się i przyczyniło do zintegrowanego procesu raportowania spółki. Uczestnicy sieci zostali zaproszeni, aby stworzyć WikiReport, który zostanie włączony do końcowego zintegrowanego raportu rocznego.

Zintegrowane raportowanie wzmacnia dyscyplinę. Zmusza zarząd i pracowników do myślenia o implikacjach finansowych i ESG wynikających z podjętych decyzji oraz wspiera wdrażanie innowacji.

Bariery zmian w organizacjach rozważających zrównoważoną strategię

 chociaż imperatyw dla rozwoju strategii zrównoważenia jest jasny, to proces ten często taki już nie jest. Zazwyczaj można napotkać cztery zasadnicze bariery związane ze zmianą.

Pierwszą są krótkoterminowe motywacje. Wielu pracowników, w tym wyższe kierownictwo, otrzymuje premie za krótkoterminowe wyniki. Ze względu na to, że zajmowanie się większością problemów związanych ze zrównoważeniem wymaga spojrzenia długoterminowego, rozwiązania motywacyjne nie wspierają działań ESG. Ponadto pracownicy często otrzymują premie, aby polepszyć wyniki swojego działu, a nie wyniki całego przedsiębiorstwa. Działają to także przeciwniki poprawie ESG, gdyż zniechęca do współpracy pomiędzy działami, która jest istotą innowacji.

Firma BHP Billiton, która produkuje i przetwarza aluminium, miedź, żelazo, węgiel, ropę naftową i gaz, rozumie

ryzyko biznesowe, jakie niesie za sobą złe zarządzanie środowiskowe i dlatego wprowadziła strukturalne wynagrodzenia dla kadr obejmujące całe przedsiębiorstwo. W 2011 r. spółka przyjęła zrównoważoną kartę wyników dla ESG, która obejmuje przypadki śmiertelne, wypadki środowiskowe, zarządzanie ryzykiem HSE [zdrowie, bezpieczeństwo i środowisko], ocenę wpływu praw człowieka oraz zdrowie środowiska i pracowników. Piętnaście procent krótkoterminowych premii motywacyjnych dla kadr kierowniczych oparte jest teraz na realizacji celów w tych dziedzinach. Według spółki łączenie wynagrodzeń z wynikami ESG ma duże znaczenie. Na przykład ilość gazu cieplarnianego, który firma wyemitowała na jednostkę zużytej energii, spadła o 16% od roku 2006 do 2012, a w 2012 r. Billiton odnotował najniższy procent wypadków od ponad dziesięciu lat.

Drugą barierę stanowi niedobór kompetencji. Nowe strategie, które wiążą się z wyzwaniami środowiskowymi i społecznymi, często wymagają nowych kwalifikacji. Kiedy firma CLP zdała sobie sprawę, że musi zróżnicować źródła energii (włączenie poza paliwami kopalnymi, także energii hydroelektrycznej, wiatrowej i słonecznej), dokonała rekrutacji dziesiątków inżynierów mających kwalifikacje w owych technologiach. Nowa kompetentna kadra pomogła CLP zwiększyć procent elektryczności ze źródeł odnawialnych z poziomu poniżej 1% w 2004 r. do 18% w 2011 r.


Kolejnym elementem jest ograniczenie kapitałowo-budżetowe. Inwestycje długoterminowe, których wymaga większość innowacji dotyczących do zrównoważenia, bywają nieatrakcyjne dla firm, dążących do szybkiego zwrotu z inwestycji i błyskawicznego generowania zysku. Przedsiębiorstwa powinny uwzględnić wartość, jaką daje przewaga środowiskowa i społeczna, dzięki wdrażaniu innowacji, gdyż przekłada się ona na pozyskiwanie nowych inwestorów, pracowników czy łatwiejsze uzyskiwanie licencji i zezwoleń na prowadzenie działalności.

Organizacje, które opracowują narzędzia, pozwalające na wycenę aspektów niefinansowych przedsięwzięcia, lepiej rozumieją związek pomiędzy ESG

a wynikami finansowymi. Bez takich narzędzi firmom będzie trudno przesunąć przebieg granicy ich wyników.

Ostatnią barierę stanowi nacisk inwestorów. Spółka opracowująca strategię zrównoważenia musi przyciągać inwestorów zainteresowanych długoterminowym angażowaniem kapitału, którzy wesprą ten cel. Przykładem może być zastępca dyrektora zarządzającego Unilever, który osiągnął owe zamierzenie dzięki rezygnacji z kwartalnych prognoz zysków w 2009 r. Był to jawny sygnał, że spółka poszukuje inwestorów, którzy byłiby zainteresowani długoterminowym rozwojem firmy oraz byłiby skłonni ponieść ryzyko odroczonego zwrotu inwestycji. Oznacza to, że poprzez skoncentrowaną wymianę informacji i zintegrowane raportowanie spółka może rzeczywiście zwiększyć udział inwestorów długoterminowych w swoim portfelu kapitałowym.

Zakończenie

 zisiejsze korporacje są większe niż kiedykolwiek. Aktualnie tylko 1000 firm generuje połowę wartości rynkowej, która stanowi równowartość wartości kreowanej przez 60 000 globalnych spółek publicznych. Przedsiębiorstwa, wzmacniając swoją pozycję, będą zmuszone do przywiązania uwagi do zrównoważenia pomiędzy wynikiem finansowym a wymiarem środowiskowym, społecznym i zarządczym (ESG). Dzięki budowaniu strategii zrównoważenia najbardziej wpływowe i innowacyjne firmy na świecie będą mogły torować drogę do powstawania społeczeństwa zrównoważonego, spełniającego oczekiwania współczesnego świata i jego obywateli.

opracowała
DR JOANNA ŻUKOWSKA
Instytut Międzynarodowego Zarządzania
i Marketingu
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie