

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**6/2013**



Informacja w sprawie zmiany zasad publikacji artykułów w „Przeglądzie Organizacji” 3

## ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ, SZYMON CYFERT 4  
Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją

JACEK BENDKOWSKI 8  
Typologia wspólnot działań

BEATA SKOWRON-GRABOWSKA 13  
Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw

## KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI, BOGDAN NOGALSKI 18  
Analiza wartości produktu metodą punktową

EWA MAZUR-WIERZBICKA 25  
Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce

## FINANSE

DARIUSZ SIUDAK 31  
Podstawy teoretyczne procesu migracji wartości w przedsiębiorstwie

JADWIGA BIZON-GÓRECKA, JAROSŁAW GÓRECKI 36  
Ryzyko budowlanego projektu inwestycyjnego w perspektywie kosztów budowy

## OD REDAKCJI

44



MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
W 1926 R.

NR 6 (881) 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 Urbańczyk

#### ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Janusz Czekaj – redaktor naczelny  
Andrzej Jaki – sekretarz redakcji  
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,  
Eryk Głodziński, Janusz M. Lichtarski,  
Dariusz Zarzecki – redaktorzy tematyczni  
Barbara Jancewicz – redaktor statystyczny  
Anna Strakowska – redaktor językowy

#### ADRES REDAKCJI

ul. Górska 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10

e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)

[redakcja@przekladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przekladorganizacji.pl)

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.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 hab. 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 „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### PRENUMERATA W REDAKCJI

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przełądu 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 „Przełądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przełąd 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](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)
- ▶ Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>
- ▶ Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
e-mail: [prenumerata@ruch.com.pl](mailto:prenumerata@ruch.com.pl)

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przełądu 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 „Przełąd 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.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.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.



# Informacja w sprawie zmiany zasad publikacji artykułów w „Przeglądzie Organizacji”



godnie z decyzją Prezydium ZG TNOiK z dnia 11 lipca 2013 roku oraz Zarządzeniem Prezesa ZG TNOiK z dnia 12 lipca 2013 roku, Redakcja „Przeglądu Organizacji” uprzejmie informuje Szanownych Autorów o wprowadzeniu odpłatności za publikację artykułów. Opłata będzie wnoszona na rachunek Redakcji po przyjęciu artykułu do druku. Nowe zasady publikowania w naszym periodyku dotyczą artykułów w języku polskim i angielskim, przesłanych do Redakcji od 1 września 2013 roku. Szczegółowe zasady odpłatności są zawarte w Zarządzeniu Prezesa ZG TNOiK zamieszczonym na stronie internetowej [www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl). Płatności będą wnoszone na rachunek bankowy:

**TNOiK REDAKCJA „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”**

ul. Górska 6/10 lok. 71

00-740 Warszawa

Bank Millennium SA, IV O/Warszawa

nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Redakcja wyraża nadzieję, że zmiany w zasadach publikowania wprowadzone decyzją Wydawcy spotkają się ze zrozumieniem Szanownych Autorów. Zmiany mają na celu rozwój czasopisma, w tym podniesienie jego rangi przez umiędzynarodowienie i szersze upowszechnianie treści w nim publikowanych.

Zespół Redakcyjny  
„Przeglądu Organizacji”



KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ, SZYMON CYFERT

# PRZYWÓDZTWO SENSUALNE W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

## Wprowadzenie

**K**onsekwencją procesów globalizacji i wirtualizacji działań organizacji, przekładających się na nielinowość i nieciągłość zjawisk zachodzących w otoczeniu, jest zmiana źródeł podstawowych przewag konkurencyjnych [Barney, Clark, 2009]. Oparcie rozwoju organizacji na czynnikach niematerialnych powoduje, że w nowej rzeczywistości tradycyjni przywódcy nie są w stanie zapewnić organizacji sukcesu, co oznacza, że potrzebni są innowacyjni liderzy, posiadający charakterystyki odmienne od tych, które do tej pory stanowiły podstawę kształtowania przewag konkurencyjnych. W miejsce kierowników-dysponentów zasobów, dążących do optymalizacji procesów pozyskiwania i alokacji zasobów materialnych, muszą pojawić się liderzy, posiadający umiejętność diagnozowania emocji i odwoływania się do wyobrażeń klientów. Potrzebni są przywódcy sensualni.

Celem artykułu jest zarysowanie przesłanek wykształcenia oraz podstawowych założeń koncepcji przywództwa sensualnego. W opracowaniu, ze względu na jego teoretyczny charakter, zastosowano metodę opartą na analizie literatury przedmiotu.

## Nowe wyzwania dla organizacji jako podstawa przywództwa sensualnego

**G**łówną podstawą gospodarki rynkowej leży założenie, zgodnie z którym skuteczne prowadzenie bizne-

su związane jest z uzyskaniem takiego poziomu przychodów, który w długim okresie zagwarantuje przetrwanie organizacji [Samuelson, 2009]. Jednak analiza przypadków organizacji, które osiągnęły spektakularny sukces, podaje to założenie w wątpliwość – zakłady Forda zostały założone po to, by „zdemokratyzować samochód” [Levinson, 2002], zaś firma Disneya po to, aby uszczęśliwiać ludzi. Powyższe spostrzeżenie oznacza, że we współczesnej gospodarce zysk należy traktować jako kategorię istotną, ale nie jedyną i najważniejszą. Analiza rzeczywistych celów działania menedżerów pozwala dostrzec, że mają oni „ukryte marzenia”, zmuszające ich do podejmowania wysiłku nakierowanego na ciągłe zmiany. Tą „siłą napędową” ich działań jest dążenie do stworzenia okresowych monopolii. Dopóty, dopóki organizacja nie osiągnie statusu monopolisty, konkurencja zmusza ją do uczestnictwa w bezwzględnych wojnach cenowych, w wyniku których zysk kształtuje się na poziomie zbliżonym do zera [Begg i in., 2007].

Oczywiście żaden z menedżerów nigdy nie przyzna, że jego podstawowym celem jest stworzenie okresowego monopolu, tak samo, jak otwarcie nigdy nie wskaże, iż ostatecznym celem jego działań jest zniszczenie „ducha swobodnej przedsiębiorczości”. Zbudowanie okresowego monopolu jest możliwe tylko i wyłącznie wtedy, kiedy organizacja potrafi odróżnić się od innych podmiotów obecnych w sektorze, a oferowane przez nią produkty tworzą unikalną wartość dla określonej grupy odbiorców.

Pierwotnie przewaga konkurencyjna uzależniona była od lokalizacji

przedsiębiorstwa. Kluczem do sukcesu był dostęp do surowców, zapewniający przewagę nad konkurencją niezbędną dla zbudowania i wykorzystania okresowego monopolu. Stan ten uległ zmianie w momencie otwarcia się rynków surowcowych, co wymusiło przewartościowanie sposobów konstrukcji modeli biznesu i przesunęło czynnik lokalizacji na dalszy plan. W nowych uwarunkowaniach źródłami przewagi konkurencyjnej stały się technologia i innowacje w połączeniu z dostępem do kapitału, pozwalające na kreowanie większej wartości przy tym samym poziomie nakładów. Oparcie gry konkurencyjnej na innowacyjności zapewniało przedsiębiorstwom sukces do czasu, kiedy produkty zaczęto imitować, a patenty kupowano lub pozyskiwano w inny, niekoniecznie legalny sposób. W warunkach powszechnej dostępności innowacji przewaga konkurencyjna nie mogła opierać się wyłącznie na dotychczasowym monopolu na technologię. Źródłem budowania przewagi konkurencyjnej stały się nowe rozwiązania strukturalne, pozwalające na optymalne wykorzystanie dotychczasowych przewag technologicznych i sprzyjające wzrostowi nowych okresowych monopolii [Chandler, 1962]. Jednak czas biurokratycznych organizacji, które opisał M. Weber [1947], minął. J. Welch z General Electric obrazowo scharakteryzował firmy o ściślejszej hierarchii jako organizacje, które obrócone są twarzą do rządów, a plecami – do klientów [Welch, Welch, 2005]. Współczesne organizacje opisywane są nie przy wykorzystaniu metafory biurokracji, ale przy wykorzystaniu obrazów:

rybacka sieć, trójlistna koniczyna, a nawet gotujące się spaghetti.

Przyjęcie założenia, że gospodarka początku XXI wieku jest gospodarką permanentnego nadmiaru, oznacza konieczność zmiany dotychczasowego podejścia do definiowania paradygmatu konkurencyjności. Obserwując procesy zachodzące w otoczeniu można zaobserwować zjawisko „ataku klonów” – dynamicznego przyrostu przedsiębiorstw posiadających identyczne modele biznesu, zatrudniających pracowników o zbliżonych kompetencjach, oferujących na rynku niemalże takie same wyroby i usługi o zbliżonej cenie i jakości. Stan taki prowadzi do sytuacji, w której klienci mają możliwość dokonywania wyboru spośród ofert, które są niemalże identyczne, co oznacza, że de facto są pozbawieni jakiegokolwiek wyboru. W warunkach nasilającej się globalnej organizacyjnej jednorodności coraz trudniej jest budować okresowe monopole, opierając się jedynie na strukturalnych innowacjach. Współczesne organizacje w coraz większym stopniu koncentrują się nie na produktach i usługach, które oferują na rynku, lecz na działaniach, które prowadzą do wytworzenia tych produktów i usług, oraz na pozyskaniu i utrzymaniu pracowników potrafiących zapewnić wysoką efektywność kluczowych procesów. Nowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zatem to, co do tej pory było często marginalizowane – emocje, zaangażowanie i wyobraźnia.

W jaki sposób można zidentyfikować potencjał emocjonalnej konkurencyjności i korporacyjnej wyobraźni? Odpowiedź na powyższe pytanie z perspektywy klasycznego podejścia do zarządzania jest oczywista – do istniejącego modelu struktury organizacyjnej należy dodać nowy element – wydział emocji czy też biuro wyobraźni i należy powołać kierownika. Taki sposób postępowania wydaje się może absurdalny i bezsensowny, ale tak właśnie w ostatnim pięćdziesięcioleciu zarządzano takimi kategoriami jak jakość i wiedza. Istotne źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak wiedza, jakość i kompetencje, powinny stać się zadaniem większości członków organizacji, a nie jednego działu. „Emocje i wyobraźnia” – to nie jednostka organizacyjna, lecz sposób myślenia.

Nadszedł czas, aby menedżerowie przestali projektować nowe jednostki or-

ganizacyjne i relacje pomiędzy nimi i skierowali swoje wysiłki na inne zadania – poświęcili się sensualnemu przywództwu. Sensualne przywództwo rozwija się dzięki wyobraźni i emocjom. Pod pojęciem „sensualne” należy rozumieć nie tylko „oparte na wrażeniach”, ale także „dostatecznie efektywne”. Budując sensualne przywództwo, należy oprzeć się na czterech filarach:

1. Koncentracja na kompetentnych menedżerach.
2. Kształtowanie relacji z kooperantami, w sposób dowartościowujący emocje w miejsce racjonalności.
3. Rozwój organizacji przez wykorzystanie koncepcji przywództwa nastawionego na zarządzanie twórczym chaosem.
4. Kształtowanie relacji z pracownikami poprzez odczucia, intuicję i oczekiwania.

### Koncentracja na kompetentnych menedżerach

W każdej organizacji potrzebni są „znawcy”, „mistrzowie” – ludzie, posiadający zdolność do kreowania unikalnych idei. W wielu organizacjach osoby takie, posiadające wyróżniającą umiejętność budowania okresowych monopolii, stanowią rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. Powyższe spostrzeżenie podważa koncepcję kluczowych przewag G. Hamela i C.K. Prahalada [1990], wskazujących na znaczenie głównych sfer kompetencji organizacji. O ile „znawcy” koncentrując się na przyszłości dowartościowują perspektywę, działania pozostałych pracowników nastawione są na analizę retrospektywną. Oczywiście, w większość organizacji nieposiadających „znawców” neguje się logikę takiego postępowania, a w tych, w których „znawcy” istnieją, dąży się, bazując na błędnych przesłankach, do ograniczenia zależności organizacji od tych „żywych monopolii”.

Obciążające funkcjonowanie współczesnych organizacji dziedzictwo okresu industrializacji powoduje, że standaryzacja i odpersonifikowanie działań w organizacji nadal stanowią kluczową determinantę jej sukcesu. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest upodob-

nianie się większości organizacji do siebie. Nie należy oczekiwać zbyt wielkiej liczby innowacji w firmie, w której 95% pracowników wygląda i myśli dokładnie tak samo. W takich firmach, jeżeli ludzie chcą się zmienić, to znaczy, że chcą po prostu jeszcze bardziej być podobni do szefa. W organizacji, w której wszyscy są podobni, dominuje strategia imitacji, co negatywnie wpływa na procesy odnowy. Procesy innowacji zakładają istnienie różnorodności w organizacji, a warunkiem brzegowym ich realizacji jest odrzucenie uczestnictwa we współzawodnictwie „wyglądaj i działaj tak samo”.

Typowi pracownicy robią typowe rzeczy i osiągają typowe rezultaty. Przeciętne przedsiębiorstwa zatrudniające przeciętnych pracowników nie mają potencjału osiągnięcia sukcesu.

### Kształtowanie relacji z kooperantami – emocje zamiast racjonalności

Dlaczego w wielu organizacjach podchodzi się krytycznie do fantazji, emocji, zmienności nastrojów? Postępując w ten sposób organizacje niszczą cenny kapitał – praktyka wskazuje bowiem, że najbardziej wartościowe działania powstają pod wpływem silnych odczuć. Firma, która chce być konkurencyjna, nie może w sposób świadomy niszczyć swoich silnych stron, związanych z tym, co można określić mianem „ekonomii duszy”. Ekonomia skali i umiejętności będące w dyspozycji organizacji mają i cały czas będą miały duże znaczenie dla osiąganych przez organizację wyników, warto jednak w ich kontekście przyrzeć się deklaracjom menedżerów zajmujących najważniejsze stanowiska w firmach, którzy przyznają, że jedynie 10-15% kapitału intelektualnego ich firm znajduje odpowiednie wykorzystanie. Większość z nich traktuje stan ten w kategoriach istotnego problemu, jednakże kierownicy liniowi akceptują taką sytuację i uważają, że tak widocznie musi być. Tymczasem, aby przetrwać w świecie nadmiernej podaży, niezbędne jest przełamanie sytuacji, w której zatrudnienie oznacza w praktyce „wyzbywanie się kompetencji”. H. Ford powiedział: „Dlaczego otrzymuję zawsze całego człowieka – ja potrzebuję tylko



parę jego rąk” [Levinson, 2002]. Obecnie potrzebni są organizacji „cali ludzie”: głowa i serce, ciało i dusza. „Ekonomia duszy” związana jest z odwołaniem się do szczególnego potencjału, tkwiącego w każdym pracowniku związanym z jego emocjonalnym zaangażowaniem w działania organizacji.

W relacjach z odbiorcami „ekonomia duszy” oznacza koncentrację uwagi na doświadczeniu, próbę obserwacji i myślenia, antycypując to, co organizacja posiada rzeczywiście.

Jak zauważył dyrektor generalny Hewlett-Packard, sushi to chłodna, martwa ryba, lecz tej cechy nie należy brać jako podstawę lokowania tego produktu na rynku [House, Price, 2009]. Dlaczego zatem wiele firm przejawia tak dużą wytrwałość w sprzedaży klientom chłodnej, martwej ryby w sytuacji, kiedy oni chcą kupić sushi? Z punktu widzenia zestawienia poziomu ceny i oferowanych funkcjonalności generalnie nie jest istotne, jaki kupujemy telewizor, odkurzacz, komputer. Większość z modeli oferowanych przez poszczególne firmy ma bardzo zbliżony poziom jakości, co oznacza, że kluczem do sukcesu jest odniesienie się do odczuć i wyobraźni odbiorcy. W przeciwnym wypadku, bazując na czysto ekonomicznych kryteriach, przedsiębiorstwo będzie miało do czynienia z drastycznym wzrostem wymagań klienta, który dokonując swobodnego wyboru spośród wielu podobnych ofert, będzie mógł narzucić swoje reguły gry, co niezawodnie doprowadzi do drastycznej redukcji marży. W warunkach, w których istotną rolę zaczynają odgrywać subiektywne relacje, jedynym sposobem na uzyskanie rzeczywistego zysku jest odniesienie się do emocji, a nie do racjonalności wyboru klienta czy też kooperanta.

## Rozwój organizacji – przywództwo nastawione na twórczy chaos

**P**odstawowy problem z akceptacją koncepcji przywództwa sensualnego polega na tym, że większość menedżerów dokonuje zmian w stylach kierowania w sposób reaktywny, koncentrując się na konkretnych zadaniach. Wielu menedżerów i teoretyków zarządzania

jest przeświadczonych, że przywództwo powinno być nakierowane na rozwiązywanie pojawiających się problemów. Powyższe założenie w nowych uwarunkowaniach wydaje się niewłaściwe – skuteczne przywództwo powinno być zorientowane na tworzenie problemów, nie na ich redukcję i eliminację.

Rola prawdziwego przywódcy nie polega na petryfikacji metod i technik, które obecnie firma wykorzystuje. Przeciwnie – przywódcy powinni stymulować wyobraźnię organizacyjną i dopuszczać możliwość eksperymentowania [Northouse, 2012]. Zadaniem menedżerów jest rzucanie wyzwań organizacji, a nie kontrolowanie jej funkcjonowania. Firma Sony, podejmując prace nad projektem walkmana, sformułowała tylko jeden warunek brzegowy: „niech rozmiar wyrobu będzie porównywalny z wielkością notatnika”. Przywództwo sensualne wymaga wdrożenia zasady formułowania elastycznych zadań. Przykładem może być firma Toshiba, w której podejmując prace nad zaprojektowaniem magnetowidu, sformułowano zalecenie dla zespołu projektowego – „dokonajcie tego, wykorzystując połowę detali, wykorzystując połowę czasu i przy dwa razy mniejszych nakładach”. Formułując zadanie dla pracowników należy postawić im pewne wyzwanie, zmuszając ich do działania na granicy ich możliwości, przedstawiając problemy, nie wskazując ani gotowego rozwiązania, ani sposobu działania.

Niekiedy, wskazując na celowość wyraźnego określenia przywództwa, przyjmuje się założenie, że brak przywództwa prowadzi do chaosu. Kwestionując powyższe założenie, można wskazać, że brak przywódcy najczęściej prowadzi do powtarzania i odtwarzania stanu istniejącego, w wyniku czego organizacja staje się statyczna i konserwatywna. Oznacza to, że podstawowym zadaniem przywódców jest integracja chaosu i porządku – pobudzenie pracowników do zrezygnowania z rutyny i zniszczenia schematów działania przynoszących obecnie zyski, a następnie do stworzenia w to miejsce nowych wzorców działań. Sensualne przywództwo polega na tym, aby „potrzęsnąć zawartością garnka”, a nie po prostu „nakryć go pokrywką”.

Aby przetrwać, organizacje muszą nauczyć się w sposób efektywny wykorzystywać umysłowe i emocjonalne zdol-

ności różnych „znawców” i zespołów, balansując na krawędzi chaosu. Jak do tej pory duża część wysiłków, nakierowanych na tworzenie zespołów i kolektywne uczenie się, nie daje raczej pozytywnych efektów.

Chociaż w literaturze przedmiotu często wskazuje się na konieczność decentralizacji i rozszerzenia uprawnień w organizacjach, to jednocześnie nikt nie neguje odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za zaprojektowanie i wdrożenie instrumentów pozwalających na pełne wykorzystanie potencjału firmy. W konsekwencji takiego stanu rzeczy w miejsce stymulowania atmosfery twórczości i zwiększenia roli wyobraźni organizacyjnej, pojawia się wizja jednego człowieka, stanowiąca odwzorowanie jego celów i marzeń, co powoduje, że cała twórcza działalność organizacji ogranicza się do opracowania kolorowych broszur, nie inspirujących oprócz zarządu prawie nikogo.


W sensualnym przywództwie, bazującym na stymulowaniu kolektywnych eksperymentów i chaotycznych działań, zadaniem kierowników staje się rozszerzenie autonomii i uprawnień pracowników, rozwijanie konkurencji, a także zapewnienie współpracy i wymiany idei w taki sposób, aby stworzyć platformę kształtowania i przekazywania wiedzy. Niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania przywództwa sensualnego chaos można uzyskać, tworząc złożoną i zdywersyfikowaną organizację. Owo dążenie do chaosu nie oznacza akceptacji przechodzenia organizacji ze stanu hierarchii do stanu anarchii – sensualne przywództwo związane jest z tworzeniem i wykorzystaniem warunków i zasad pozwalających zachować jedność organizacji. Posiadając określony jeden, nawet niewielki wspólny czynnik integrujący wszystkich uczestników organizacji, niezależnie, czy będą nim relacje, udział, władza lub coś innego, można dokonywać zmian we wszystkich pozostałych elementach składowych. Współczesna organizacja nie jest ani wyłącznie homogeniczna, ani też wyłącznie heterogeniczna, bowiem łączy w sobie obie cechy, co oznacza, że przywództwo sensualne dąży do naruszenia równowagi dynamicznej, niezależnie od tego, czy osiągnięto ją ze względu na czas, miejsce lub ludzi.



Doświadczające ludzi twórcze olśnienia rzadko mają skończoną formę. Są one bardziej podobne do przeczuć czy też idei o nieznanym konsekwencjach. Pracownicy obdarzeni są niewyczerpalnymi zasobami twórczej energii, główny problem polega na tym, aby uwolnić się od „starego” i zrobić miejsce dla „nowego”.

Przestarzałe konstrukcje myślowe i nieaktualne organizacyjne przedsięwzięcia stanowią mur efektywnie blokujący nowe sposoby myślenia i działania. Twórczość wymaga przeniesienia mentalnych modeli w inne otoczenie i weryfikację wszystkich przesłanek stojących za tymi modelami.

### Kształtowanie relacji z pracownikami – nastawienie na odczucia, intuicję i oczekiwania

ziałania zmierzające do przekształcenia nowego sposobu myślenia w organizacyjną rutynę, poprzez podejmowanie prób przekonywania pracowników, że należy zmienić organizację, skazane są na niepowodzenie. W praktyce istnieją dwa sposoby kształtowania relacji z pracownikami – można apelować do ich odczuć, intuicji i oczekiwań lub do ich rozsądku opartego na racjonalnych przesłankach. Większość menedżerów w procesie doskonalenia organizacji wykorzystuje ten drugi sposób, który opanowali w procesie nauczania i za wykorzystywanie którego są nagradzani. Jednakże końcowym efektem chłodnego, analitycznego myślenia jest tak silna dominacja racjonalności, że niektórzy zaczynają poruszać się po swoim śladzie.


Problem polega na tym, że obecnie sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od umiejętności negocjacji i perswazji. W nowych warunkach gry podstawowym zadaniem przywódców na wszystkich poziomach organizacji staje się zachęcanie każdego dnia uczestników organizacji do „podróży” w niepewną i chaotyczną przyszłość. Najlepszym sposobem skłonienia członków organizacji do wejścia na nieznaną grunty jest przeniesienie ich w świat ich własnych wyobrażeń i uczynienie tego kroku pożądanym. Osiągnięcie sukcesu łączy się zatem w większym stopniu z wykorzystaniem możliwości

związanych z odczuciami, intuicją i oczekiwaniami, niż z prostym dążeniem do zapewnienia dominacji.

W nowych uwarunkowaniach niezbędne staje się odwołanie się do odczuć, intuicji i oczekiwań członków organizacji. Członkowie zespołu, który zaprojektował pierwszy komputer Macintosh, wierzyli, że to, co robią, zmieni nie tylko technologię IT, ale także zmieni świat. Zespół miał wyraźnie zdefiniowany cel, miał wyraźnie określony system wartości i odczuć, a jego członków motywowało dążenie do stworzenia czegoś wyjątkowego, czegoś innego od tego, co można było kupić na rynku. Nic zatem dziwnego, że kiedy S. Jobs próbował pozyskać do zespołu J. Sculleya z Pepsi, zapytał go po prostu, czy chce on spędzić resztę swego życia sprzedając słodką wodę, czy też chce otrzymać szansę zmieniania świata [Sculley, Byrne, 1987].

Sensualne przywództwo związane jest w większym stopniu z zapewnieniem harmonijnego rozwoju pracowników niż harmonijnego rozwoju organizacji. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że szczęśliwi i zadowoleni pracownicy są bardziej efektywni. Powstaje jednak w tym miejscu pytanie, ile przedsiębiorstw włączyło do treści swojej wizji lub misji takie słowa, jak „radość” i „szczęście”? Najlepszym wskaźnikiem pozwalającym skutecznie przewidzieć, jak efektywnie będzie funkcjonowała organizacja w przyszłości, to średnia liczba uśmiechów na jednego pracownika w ciągu dnia.

### Podsumowanie

spółczesne organizacje funkcjonujące w warunkach nadmiernej podaży muszą zmierzyć się ze wzrastającym poziomem globalnej konkurencji i rosnącymi wymaganiami odbiorców. W świecie nadmiernej konkurencji konieczność zapewnienia czegoś unikalnego i tworzenie nowych, okresowych monopolii staje się jednym z podstawowych warunków zapewnienia sukcesu. Przywódcy są zmuszeni prowadzić walkę konkurencyjną, wykorzystując do tego innowacje i „podkręcając” tempo twórczej destrukcji. Jednak okresowych monopolii nie można tworzyć w prosty sposób, opierając się na klasycznych źródłach przewa-

gi – nowe reguły gry zmuszają do wyso-bodzenia emocji i wyobrażeń organizacji i jej odbiorców.

Można zatem postawić tezę, że zastosowanie sensualnego przywództwa, poprzez wykorzystanie odczuć i fantazji, stanowi podstawowy warunek zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Sensualne przywództwo związane jest z wypracowaniem nowego paradygmatu, zgodnie z którym zarządzanie związane jest raczej z zarządzaniem chaosem, niż tworzeniem porządku, co oznacza zgodę na realizację kolektywnych eksperymentów i odejście od indywidualnego planowania wszystkich organizacyjnych przedsięwzięć.

W okresie dominacji subiektywnych relacji wrażliwi, sensualni pracownicy potrzebują sensualnego przywództwa. Tradycyjne przywództwo przestaje już być skuteczne. Potrzebni są przywódcy, którzy mają wizję i są w stanie kreować unikalne idee, które staną się podstawą przewagi konkurencyjnej. Dążąc do zapewnienia wymaganego poziomu konkurencyjności, należy zatem przyjąć nowe, odmienne od dotychczas obowiązujących kanonów założenie – przywództwo powinno być budowane na emocjach i wrażeniach. Sensualne przywództwo podkreśla znaczenie woli, fantazji i odczuć.

PROF. DR HAB. KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ  
PROF. DR HAB. SZYMON CYFERT  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

### BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., CLARK D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, New York 2009.
- [2] BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] CHANDLER A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [4] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 3.



- [5] HOUSE CH., PRICE R., *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford Business Books, Stanford 2009.
- [6] LEVINSON W.A., *Henry Ford's Lean Vision: Enduring Principles from the First Ford Motor Plant*, Taylor & Francis Inc., New York 2002.
- [7] NORTHOUSE P.G., *Leadership: Theory and Practice*, SAGE, 2012.
- [8] SAMUELSON W., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.
- [9] SCULLEY J., BYRNE J.A., *Odyssey: Pepsi to Apple: A Journey of Adventure, Ideas, and the Future*, Harpercollins, 1987.
- [10] WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Collier Macmillan Publishers, London 1947.
- [11] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, EMKA, Warszawa 2005.

## SENSUAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

### SUMMARY

The paper describes the concept of the sensual leadership. The main idea of sensual leadership is to focus on emotions and customers' imagination. The article attempts to present the idea of the concept along with the key assumptions of the sensual leadership: focusing on competent managers, developing relations with business allies, contributing emotions instead of focusing on rationality; organization development through creative chaos-oriented leadership, forming relationships with employees through feelings, intuition and expectations.

**Key words:** sensual leadership, management of organization

JACEK BENDKOWSKI

# TYPOLOGIA WSPÓLNOT DZIAŁAŃ

## Wprowadzenie

Termin „wspólnota działań” odnosi się do procesu grupowego uczenia się ludzi, zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy [Lave, Wenger, 1991, s. 29]. Wspólnoty działań tworzą samoorganizujące się i niesformalizowane wyspy wiedzy, samodzielnie określające zasady współdziałania ich członków oraz charakter relacji z organizacją macierzystą [Wenger, 1998, s. 14]. Wiedza wytworzona w ich ramach jest wysoce niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a przez to pozwalająca na efektywne rozwiązywanie problemów w niezwykle zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Są one nie tylko źródłem wiedzy niejawniej, ale zapewniają także jej szybką dyfuzję wewnątrz przedsiębiorstwa.

Niejednoznaczność samego terminu „wspólnota działań”, który można interpretować z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, jak np. socjologii czy zarządzania, oraz przyjęcie odmiennej perspektywy badawczej, co w konsekwencji wiąże się z położeniem nacisku na inne cechy wspólnot, powoduje, że jego zastosowanie w praktyce jest niekiedy problematyczne: wszystko jest i jednocześnie nie jest wspólnotą działań.

Celem niniejszego artykułu jest uporządkowanie istniejącego w literaturze przedmiotu chaosu terminologicznego poprzez zaprezentowanie przeglądu popularnych klasyfikacji wspólnot działań oraz zaproponowanie własnej, spójnej typologii, odwołującej się do ich podstawowych wymiarów opisu, tj. domeny, wspólnoty i działania.

## Podejście klasyczne: stopień formalizacji i cel działania

Charakterystycznym dla początkowego okresu badań wspólnot działań jest ich klasyfikowanie według stopnia formalizacji oraz celu działania.

Z punktu widzenia stopnia formalizacji wyróżniono wspólnoty (por. tab. 1) [Wenger, McDermott, Snyder, 2002, s. 28]:

- ▶ niewidoczne (*unrecognized*),
- ▶ nieoficjalne (*bootlegged*),
- ▶ legitymizowane (*legitimized*),
- ▶ wspierane (*supported*),
- ▶ zinstytucjonalizowane (*institutionalized*).

Mianem wspólnoty niewidocznej określa się wspólnotę, której istnienia organizacja nie jest świadoma, podobnie jak niektórzy jej członkowie. Wspólnota nieoficjalna to wspólnota, o której istnieniu wie wyłącznie „krąg zaufanych”. Wspólnota legitymizowana to wspólnota, która jest postrzegana przez organizację za jej wartościowy składnik. Wspólnoty wspierane otrzymują zasoby bezpośrednio od organizacji, natomiast wspólnota zinstytucjonalizowana ma oficjalny status i funkcje w organizacji. Wspólnoty działań różnią się od siebie strukturą i sposobem funkcjonowania przede wszystkim ze względu na cel działania. Z tego punktu widzenia można wyróżnić następujące cztery rodzaje wspólnot [Wenger, Snyder, McDermott, 2002, s. 76]:

- ▶ pomocowe (*helping communities*),
- ▶ najlepszych praktyk (*best-practice communities*),
- ▶ zarządzania wiedzą (*knowledge-stewarding communities*),
- ▶ innowacyjne (*innovation communities*).

Istotą *wspólnoty pomocowej* jest stworzenie forum łączącego ludzi niezależnie od ich aktualnej lokalizacji i/lub przynależności organizacyjnej w celu określenia wiedzy podlegającej transferowi, jej wartości oraz mechanizmów rozpowszechnienia wśród pozostałych członków wspólnoty. Wspólnoty pomocowe wykorzystują w tym celu najczęściej listę dyskusyjną.

*Wspólnota najlepszych praktyk* koncentruje się na rozwijaniu, ocenie i propagowaniu określonych rozwiązań (praktyk). Wspólnota najlepszych praktyk poddaje ocenie ich skuteczność i przydatność na podstawie specjalnie zaprojektowanego w tym celu procesu weryfikacji, opierając się na dokumentacji i kwestionariuszach ankietowych.

Głównym celem *wspólnoty zarządzania wiedzą* jest aktualizacja, organizacja i upowszechnienie wiedzy używanej przez jej członków w codziennych działaniach. Stanowi ona zatem forum umożliwiającej jej członkom nawiązanie kontaktu, opracowanie i rozwój oraz ocenę nowych rozwiązań. Typowe narzędzia wykorzystywane przez wspólnoty zarządzające wiedzą to repozytoria wiedzy, bazy danych oraz wyszukiwarki treści.

Celem *wspólnoty innowacyjnej* jest wspieranie innowacji. Wspólnoty innowacyjne wykorzystują w tym celu najczęściej technologie komunikacyjne, pozwalające na współpracę w czasie rzeczywistym, jak np. *chatroomy* czy wideokonferencje.

## Podejście sieciowe: możliwość transferu wiedzy niejawnej



Charakterystyczne dla tego podejścia jest różnicowanie wspólnot działań ze względu na charakter więzi (silne/słabe) łączących ich członków, co warunkuje możliwość transferu wiedzy niejawnej. Można dokonać uzależnienia wspólnot od stopnia rozproszenia geograficznego oraz wykorzystywanych środków komunikacji [Teigland, 2003, s. 32]. W związku z tym wyróżnia się:

- ▶ zlokalizowane wspólnoty działań,
- ▶ wewnątrz- i międzyorganizacyjne rozproszone sieci działań (rozproszone wspólnoty działań),
- ▶ wewnątrz- i międzyorganizacyjne elektroniczne sieci działań (wirtualne wspólnoty działań).

*Wspólnoty zlokalizowane* to wspólnoty obejmujące pracowników najczęściej tego samego działu organizacji, których członkowie utrzymują wyłącznie kontakty bezpośrednie. Umożliwiają one powstanie silnych więzów wspólnotowych, co pozwala na efektywny transfer wiedzy niejawnej, „lepkiej” oraz związanej z określonym kontekstem.

*Wewnątrzorganizacyjne rozproszone sieci działań* tworzą jednostki rozrzucone po całej organizacji, współpracujące ze sobą nad rozwiązaniem podobnych problemów. Powstały w jej wyniku układ relacji różni się od zespołów rozpro-

szonych brakiem oficjalnie zdefiniowanych celów oraz legitymacji do działań ze strony organizacji. Centralne miejsca w sieci komunikacji zajmują brokerzy wiedzy, łączący poszczególne wspólnoty działań rozproszone po całej organizacji oraz przekazujący wiedzę pomiędzy nimi, transferując je z realiów jednych na warunki funkcjonowania drugich. W związku z rozproszeniem wspólnoty komunikacja i koordynacja odbywa się z wykorzystaniem instrumentów operujących się głównie na wiedzy jawnej.

*Międzyorganizacyjne rozproszone sieci działań* obejmują jednostki pracujące nad podobnymi zadaniami, ale w różnych organizacjach. Ich głównym celem jest wymiana wiedzy jawnej i uczenie się. Charakteryzuje je nacisk na przestrzeganie norm wspólnotowych, kontrolę zachowań oraz dwustronne relacje, opierające się na zasadzie wzajemności. Przykładem międzyorganizacyjnych rozproszonych sieci działań są wspólnoty tworzone przez naukowców pochodzących z organizacji reprezentujących branże innowacyjne. Bodźcem do poszukiwania kontaktu z jednostkami spoza organizacji jest najczęściej niedostatek lub brak wiedzy w organizacji, chęć bieżącego śledzenia zmian, a także szukanie pomocy w rozwiązywaniu problemów. Wiedza nie jest traktowana jako dobro wspólne, lecz podlega wymianie pomiędzy jednostkami utrzymującymi długoletnie relacje, zbudowane na zrozumieniu i zaufaniu.

Tab. 1. Podział wspólnot działań ze względu na stopień sformalizowania

Stopień sformalizowania	Opis	Typowe wyzwania
Niewidoczne	Niewidoczne dla organizacji i niekiedy dla ich członków	Trudno dostrzegalna wartość; świadomość ograniczeń; nie obejmuje tych, którzy powinni się w niej znaleźć
Nieoficjalne	Widoczne wyłącznie dla należących do „kręgu wtajemniczonych”	Zdobycie zasobów; rozwój; utrzymanie w tajemnicy; uzyskanie oficjalnego uznania
Legitymizowane	Oficjalnie uznane za wartościowy składnik organizacji	Szersze uznanie; szybki wzrost; nowe wymagania i oczekiwania
Wspierane	Otrzymują zasoby bezpośrednio od organizacji	Kontrola; rozliczanie z wykorzystanych zasobów, działań i terminów; presja czasu
Zinstytucjonalizowane	Posiadają oficjalną pozycję i zadania w organizacji	Stałe cele; nadmierne oczekiwania; żywot po zakończeniu zadania





*Wewnątrz- i międzyorganizacyjne elektroniczne sieci działań* to układy relacji współpracujących ze sobą jednostek pochodzących z tej samej bądź różnych organizacji i wykorzystujących w tym celu przede wszystkim technologie komunikacyjne, takie jak np. poczta elektroniczna, wideokonferencje, fora intranetowe i internetowe itp. Oferują one przestrzeń społeczną, w której jednostki samodzielnie organizują swoje działania w pracy nad rozwiązaniem określonego problemu. Członkowie wspólnoty współpracują ze sobą w rozwiązywaniu problemów, pomagając sobie wzajemnie i wymieniając się poglądami na interesujące ich tematy w ramach określonej domeny wiedzy.

### **Podejście funkcjonalne: wspólnoty działań a struktura organizacji macierzystej**

Charakterystycznym dla tego podejścia jest różnicowanie wspólnot działań ze względu na strukturę organizacji macierzystej. Przy czym zakłada się, że wspólnoty działań powstały dla przezwyciężenia istniejących barier organizacyjnych. Ponieważ kładzie ono nacisk na cel funkcjonowania oraz możliwość transferu wiedzy niejawnej, stanowi połączenie podejścia klasycznego z sieciowym. W ramach omawianego podejścia wyróżniono [Archer, 2006, s. 21]:

- ▶ wspólnoty unitarne,
- ▶ wspólnoty sieciowe,
- ▶ formalne i samoorganizujące się wirtualne wspólnoty działań.

*Wspólnota unitarna* funkcjonuje w ramach jednej organizacji. Wspólnota jest traktowana jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji. W związku z tym jest ona odpowiedzialna za: przechwytywanie, gromadzenie, wartościowanie, strukturyzację i upowszechnianie wiedzy, wykształcenie ról osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą oraz stworzenie warunków do dzielenia się wiedzą niejawną przez jej członków.

*Wspólnota działań funkcjonująca w organizacji sieciowej* stanowi łącznik pomiędzy niezależnymi jednostkami gospodarczymi, realizującymi różnorodne przedsięwzięcia i projekty. Głównym ce-

lem funkcjonowania wspólnoty sieciowej jest ułatwienie wymiany pomiędzy organizacjami należącymi do sieci. Dzięki temu uzyskują one szybki dostęp do informacji oraz wiedzy niejawnej.

*Siec działań* (wirtualną wspólnotę działań) można zdefiniować jako grupę współpracujących ze sobą osób ze względu na określoną domenę wiedzy i wykorzystujących w tym celu narzędzia i technologię komunikacyjną. Tworzy ona przestrzeń społeczną, wykorzystywaną przez jednostki do pracy nad rozwiązaniem wspólnego problemu, udzielania pomocy i wymiany poglądów. Członkowie wirtualnej wspólnoty działań zajmują się kwestiami związanymi z ich profesją lub wynikającymi z ich zainteresowań. W odróżnieniu od unitarnej, wirtualna wspólnota działań jest bytem mniej związanym bezpośrednio z organizacjami, z których wywodzą się jej członkowie. Cechą charakterystyczną wirtualnej wspólnoty działań jest traktowanie wiedzy jako dobra wspólnego, a nie indywidualnego.

Wyróżnia się formalne i samoorganizujące się wirtualne wspólnoty działań. *Formalna wspólnota działań* posiada reguły naboru nowych członków, ustalone przez kierownictwo organizacji. Wspiera ono wspólnotę w jej codziennych działaniach oraz promuje komunikację pomiędzy jej członkami: organizuje spotkania, sugeruje tematy, którymi powinna się zająć wspólnota. W odróżnieniu od formalnej, *nieformalna wirtualna wspólnota działań* cechuje się otwartym członkostwem i brakiem formalnego kierownictwa. Członkowie nie są ze sobą silnie związani, a zaangażowanie w prace wspólnoty jest stosunkowo niskie. Motywacja do uczestnictwa wynika bardziej z faktu utożsamiania się z daną domeną wiedzy niż przynależnością organizacyjną. Przykładem tego rodzaju wspólnot są grupy dyskusyjne i fora internetowe.

### **Klasyfikacja wspólnot działań według ich podstawowych cech**

Dotychczas przedstawione typy wspólnot działań wyróżniono ze względu na cel działania, możliwość transferu wiedzy niejawnej oraz strukturę organizacji macierzystej. Wy-

daje się jednakże, że kryteria te są zbyt jednostronne i nie uwzględniają różnic pomiędzy wspólnotami działań, wynikającymi z ich podstawowych cech. Z analizy głównych wymiarów oraz logiki funkcjonowania wspólnot działań wynika, że za podstawowe kryteria różnicowania wspólnot działań należy uznać (por. tab. 2):

- ▶ główny cel działania (pomoc, transfer najlepszych praktyk, zarządzanie wiedzą oraz innowacje),
- ▶ sposób powstania (powstało celowo – samoistnie),
- ▶ stopień wirtualizacji (lokalny – wirtualny).

Główny cel wspólnoty działań odnosi się bezpośrednio do jej *domeny* i jest warunkowany następującymi kwestiami:

- ▶ jaką wiedzę (z jakiego zakresu) należy dostarczyć,
- ▶ jaki jest rodzaj dostarczonej wiedzy (strategiczna, operacyjna),
- ▶ jakie jest znaczenie domeny dla członków wspólnoty.

Ze względu na główny cel działania można wyróżnić wspólnoty pomocowe, najlepszych praktyk, innowacyjne, zarządzania wiedzą oraz strategiczne i operacyjne. Organizacje wspomagają procesy tworzenia i rozwoju wspólnot działań dla realizacji określonego celu i z myślą o określonym obszarze wiedzy. Ze względu na jej znaczenie dla organizacji może ona mieć charakter strategiczny lub operacyjny. Przyjmuje się, że domena powinna stanowić wartość zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych pracowników.

Sposób powstania determinuje kwestie związane z wytworzeniem się specyficznych więzów pomiędzy członkami *wspólnoty*. Ze względu na to kryterium wyróżnia się wspólnoty powstałe celowo i samoistnie. Wpływ na to mają następujące czynniki:

- ▶ typ członkostwa (otwarte – zamknięte),
- ▶ sposób rekrutacji (dobrowolna – przymusowa),
- ▶ stabilność personalna wspólnoty (duża – mała),
- ▶ stadium rozwoju (narodziny – dojrzałość),
- ▶ legitymizacja (brak wsparcia ze strony kierownictwa – duże wsparcie ze strony kierownictwa),

- ▶ przywództwo (negocjowane – narzucane).

Stadium rozwoju wspólnoty działań wiąże się z charakterystycznymi dla danej fazy wyzwaniami i uwarunkowaniami rozwoju wspólnoty oraz działaniami, jakie należy podjąć, aby osiągnąć sukces. Legitymizacja odnosi się do stopnia formalizacji wspólnoty działań, tj. jej integracji z formalnymi strukturami organizacyjnymi. Zinstytucjonalizowana wspólnota działań jest w pełni zintegrowana z organizacją i uważana za formalną jednostkę organizacyjną, natomiast niezidentyfikowana wspólnota działań jest nieuznawiana przez organizację. Organizacja może stworzyć formalną strukturę kierowania, gdzie jednostkom przypisuje się określone role, względnie uznać, że podział ról i struktura kierowania powinny powstać spontanicznie w wyniku interakcji członków wspólnoty wokół jej domeny.

W przypadku narzuconego przywództwa poszczególne role przypisywane są określonym członkom wspólnoty przez kierownictwo organizacji. W przypadku stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialności i role podlegają ciągłym zmianom, negocjom i są rozdzielane w zależności od potrzeb.

Trzecim kryterium podziału wspólnot działań jest stopień wirtualności odnoszący się do *działania*. Ze względu na to kryterium można wyróżnić wspólnoty wirtualne i realne (lokalne). Główne czynniki wpływu to:

- ▶ zasięg (lokalny – globalny),
- ▶ rozproszenie geograficzne (niskie – wysokie),
- ▶ wielkość (mała – duża),
- ▶ zróżnicowanie kulturowe (homogeniczna – heterogeniczna),
- ▶ typ transferowanej wiedzy (cicha – jawna),

- ▶ stopień wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki),
- ▶ zróżnicowanie wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki).

Wspólnota ma zasięg lokalny, jeśli jej członkowie pochodzą z tej samej grupy roboczej, ponadlokalny, jeśli pochodzą z różnych działów tego samego przedsiębiorstwa, oraz globalny, jeśli reprezentują różne przedsiębiorstwa. Wraz z zasięgiem zwiększają się problemy z wytworzeniem odpowiedniego poziomu zaufania, koniecznego do transferu wiedzy niejawniej. Rozproszenie geograficzne odnosi się do fizycznego położenia uczestników. Członkowie wspólnoty działań mogą znajdować się w tym samym budynku (niski stopień rozproszenia) lub być rozrzucony po całym świecie (wysoki stopień rozproszenia). Wysoki poziom

Tab. 2. Typologia wspólnot działań

Kryterium podziału	Czynniki wpływu	Znaczenie dla wspólnoty
<p><i>Cel działania</i></p> <p>wspólnoty pomocowe, najlepszych praktyk, innowacyjne, zarządzania wiedzą oraz strategiczne i operacyjne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obszar dostarczanej wiedzy</li> <li>• charakter dostarczonej wiedzy (strategiczna, operacyjna)</li> <li>• znaczenie domeny dla członków wspólnoty</li> </ul>	<p>Domena, która ma wartość dla organizacji i członków wspólnoty determinuje jej rozwój oraz przydatność dla organizacji jako narzędzia zarządzania wiedzą</p>
<p><i>Sposób powstania</i></p> <p>powstałe celowo – samoistnie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• typ członkostwa (otwarte – zamknięte)</li> <li>• sposób rekrutacji (dobrowolna – przymusowa)</li> <li>• stabilność personalna wspólnoty (duża – mała)</li> <li>• stadium rozwoju</li> <li>• legitymizacja (brak wsparcia ze strony kierownictwa – duże wsparcie ze strony kierownictwa)</li> <li>• przywództwo (negocjowane – narzucane)</li> </ul>	<p>Wpływa na wytworzenie się wspólnoty, co umożliwia tworzenie wiedzy i grupowe uczenie się</p>
<p><i>Stopień wirtualności</i></p> <p>wirtualne – realne (lokalne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasięg (lokalny – globalny)</li> <li>• rozproszenie geograficzne (niskie – wysokie)</li> <li>• wielkość (mała – duża)</li> <li>• zróżnicowanie kulturowe (homogeniczna – heterogeniczna)</li> <li>• transfer, jakiej wiedzy (cicha – jawna)</li> <li>• stopień wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki)</li> <li>• zróżnicowanie wykorzystania technologii komunikacyjnej (niski – wysoki)</li> </ul>	<p>Determinuje funkcjonowanie wspólnoty działań wyrażające się przede wszystkim możliwością transferu wiedzy niejawniej/jawnej</p>


Źródło: opracowanie własne.



rozproszenia wiąże się z takimi problemami, jak dystans społeczny czy konieczność zwiększenia aktywności koordynatora. Wielkość odnosi się do liczby osób uczestniczących w pracach wirtualnej wspólnoty działań. Z badań wynika, że duża wspólnota będzie obejmowała ludzi o przypadkowych, różnych i odległych od siebie zainteresowaniach, co spowoduje wytworzenie się nietrwałych więzów społecznych [von Krogh, 2002, s. 86]. W dużych wspólnotach działań uczestnictwo słabnie, co w konsekwencji oznacza, że racjonalna i egoistyczna jednostka może próbować działać na własną rękę. Wspólnota działań może łączyć ludzi reprezentujących różne kultury charakteryzujące się odmiennością procesów uczenia się i adaptacji, zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą, systemów oceny, oczekiwaniami i preferencjami pracowników.

Za homogeniczne uważa się wspólnoty, których członkowie rekrutują się z tej samej organizacji lub organizacji o podobnej kulturze organizacyjnej, z krajów należących do tego samego kręgu kulturowego i reprezentujących tę samą kulturę zawodową. Natomiast heterogeniczne to te, których członkowie reprezentują odmienne kultury profesjonalne, pochodzą z różnych organizacji i kręgów kulturowych. Stopień wirtualizacji wiąże się z problemem zdolności do przekazywania wiedzy niejawniej. Niektórzy autorzy przyjmują, że wiedza niejawną może być transferowana wyłącznie w lokalnych układach relacyjnych [Lueg, 2002, s. 5]. Wspólnota działań może wykorzystywać technologię w różnym zakresie: w wysokim, jeśli interakcje pomiędzy jej członkami zachodzą wyłącznie za pośrednictwem elektronicznych mediów, w średnim, jeśli do wzajemnych interakcji sporadycznie wykorzystują spotkania bezpośrednie, oraz w niskim, gdy przeważają kontakty osobiste.

## Podsumowanie

 analiza literatury przedmiotu wykazała, że dominują w niej następujące kryteria podziału wspólnot działań: stopień formalizacji, cel działania, możliwość transferu wiedzy niejawniej oraz struktura organizacji macierzystej. Z przedstawionych w niniejszym

artykule rozważań wynika, że kryteria te należy uznać za wysoce niewystarczające, ponieważ pozwalają na różnicowanie wspólnot działań przez pryzmat wyłącznie pojedynczej właściwości, jaką jest ich funkcjonalność. W konsekwencji zawężają całe możliwe spektrum wspólnot działań do takich, które dostarczają wiedzy z zakresu określonego obszaru problemowego, wiedzy niejawniej lub jawnej lub stanowią narzędzie generowania lub dyfuzji wiedzy.

Zaproponowana typologia wspólnot działań przewyższa wspomniane ograniczenie poprzez odwołanie się do podstawowych cech wspólnot działań, prymarnie determinujących ich budowę i funkcjonowanie, takich jak: domena, wspólnota oraz działanie. Pozwala to na uchwycenie złożonego zjawiska, jakim jest wspólnota działań w całej jego złożoności, biorąc pod uwagę jej immanentne cechy, takie jak: nieformalny charakter, nieostre granice oraz zmienny skład osobowy, które powodują, że każda wspólnota staje się zjawiskiem niepowtarzalnym.

DR JACEK BENDKOWSKI  
Instytut Administracji i Zarządzania  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARCHER N., *A Classification of Communities of Practice*, w: E. COAKES, S. CLARKE (eds.), *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, IDEA Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006.
- [2] LAVE J., WENGER E., *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, New York 1991.
- [3] LUEG C., *Where is the Action in Virtual Communities of Practice?*, materiały z konferencji „Computer-Supported Cooperative Work”, 11-13.09.2000 r., München 2002.
- [4] TEIGLAND R., *Knowledge Networking: Structure and Performance in Networks of Practice*, Stockholm School of Economics, Stockholm 2003.
- [5] VON KROGH G., *The Communal Resource and Information Systems*, „Journal of Strategic Information Systems” 2001, no. 11(2).
- [6] WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [7] WENGER E., SNYDER W.M., MCDERMOTT R., *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

## TYPOLOGY OF COMMUNITIES OF PRACTICE

### SUMMARY

In the management literature Communities of Practice are usually classified using functional criteria only, such as main goal, the ability to transfer implicit knowledge and the structure of the host organization. In this paper a typology of community activities has been proposed, which enables to overcome aforesaid restrictions. It is based on main dimensions of community activities which primarily determine its structure and function, such as domain, community and practice. This allows capturing a complicated phenomenon which is the community of practice in all its complexity, taking into account its intrinsic characteristics, such as informal character, blurred boundaries and a rapid personnel rotation that make each community a unique entity.


**Key words:** Community of Practice, classification, knowledge management



BEATA SKOWRON-GRABOWSKA


# Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw

## Wprowadzenie

 ziałość innowacyjna w gospodarce globalnej to podstawowy obszar zainteresowań przedsiębiorstw z uwagi na systematycznie rosnące wyzwania konkurencji. Innowacje są jednym z podstawowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Stanowią również sposób na przetrwanie organizacji na rynku. Dlatego niezbędne staje się podejmowanie wielu różnorodnych działań, które zapewniają opracowanie, adaptację lub też wdrożenie innowacji w sferze produkcji i usług.

Celem artykułu jest identyfikacja wzajemnych relacji w triadzie: innowacje – konkurencyjność – strategie przedsiębiorstw. Uwzględniając powyższą zależność, opracowanie koncentruje się na określeniu obszaru decyzyjnego przedsiębiorstwa w zakresie innowacji (przyrostowych i radykalnych). Ponadto wskazano na zadania kadry menedżerskiej w kreowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstw. W artykule przeprowadzono analizę porównawczą badania konkurencyjności przedsiębiorstw.

## Innowacyjność a konkurencyjność przedsiębiorstw

 uwagi na złożoność problemów innowacyjnych poszukuje się różnych metod umożliwiających skuteczną działalność w obszarze nowych rozwiązań. Do oceny skuteczności działalności innowacyjnej można posłużyć się zestawem pytań identyfikujących

występujące problemy do rozwiązania. Do pytań tego typu można zaliczyć [Hamel, Breen, 2007, s. 99-100]:

- ▶ czy przedsiębiorstwo zatrudnia innowacyjnego menedżera?
- ▶ czy w przedsiębiorstwie zatrudniony jest ekspert ds. innowacji, który pomoże wdrożyć przełomowe koncepcje?
- ▶ czy proces zarządzania w przedsiębiorstwie (np. budżetowanie, planowanie) wspiera prace eksperta ds. innowacji?
- ▶ czy istnieje szybki sposób na pozyskanie środków, w celu wdrożenia innowacji, w ramach przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na powyższe pytania wyznaczają obszar procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie. W obszarze tym zagadnienia innowacyjne można analizować w układzie modelowym. M. Boldrin i D. Levine, którzy są autorami modeli, wychodzą z założenia, że wszystkie przedsiębiorstwa działają jako nośniki cen w warunkach konkurencji doskonałej [Boldrin, Levine, 2008, s. 442], przy czym istotne jest badanie bodźców wprowadzania innowacji. Propozycje rozwiązania modelowego powyższego ujęcia bazują na stwierdzeniach, że innowacje podlegają prawu równowagi w gospodarce konkurencyjnej. Za podstawową należy uznać teorię innowacji, zgodnie z którą główną determinantą tworzenia nowych towarów lub elementów produkcji są koszty. Innowacje nie zostaną wdrożone, jeżeli ceny rynkowe nie zrekompensują całkowitych kosztów. W dalszych rozważaniach przedstawiono interesujący zestaw modeli konkurencyjnych innowacji. Za kluczowy

punkt słusznie przyjmuje się osiągnięcie założonych efektów z tytułu wdrożenia innowacji bezpośrednio wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Celem analizy w ujęciu modelowym jest udowodnienie, że monopol nie jest niezbędny do podejmowania innowacji. Wynalazcę można zawsze w określonym zakresie uznać za monopolistę, szczególnie do czasu, gdy jego koncepcje nie zostaną powszechnie zastosowane. Identyfikacja istoty konkurencyjnych rynków i pierwszeństwa na rynku wyznacza cel budowy modeli konkurencyjnych innowacji.

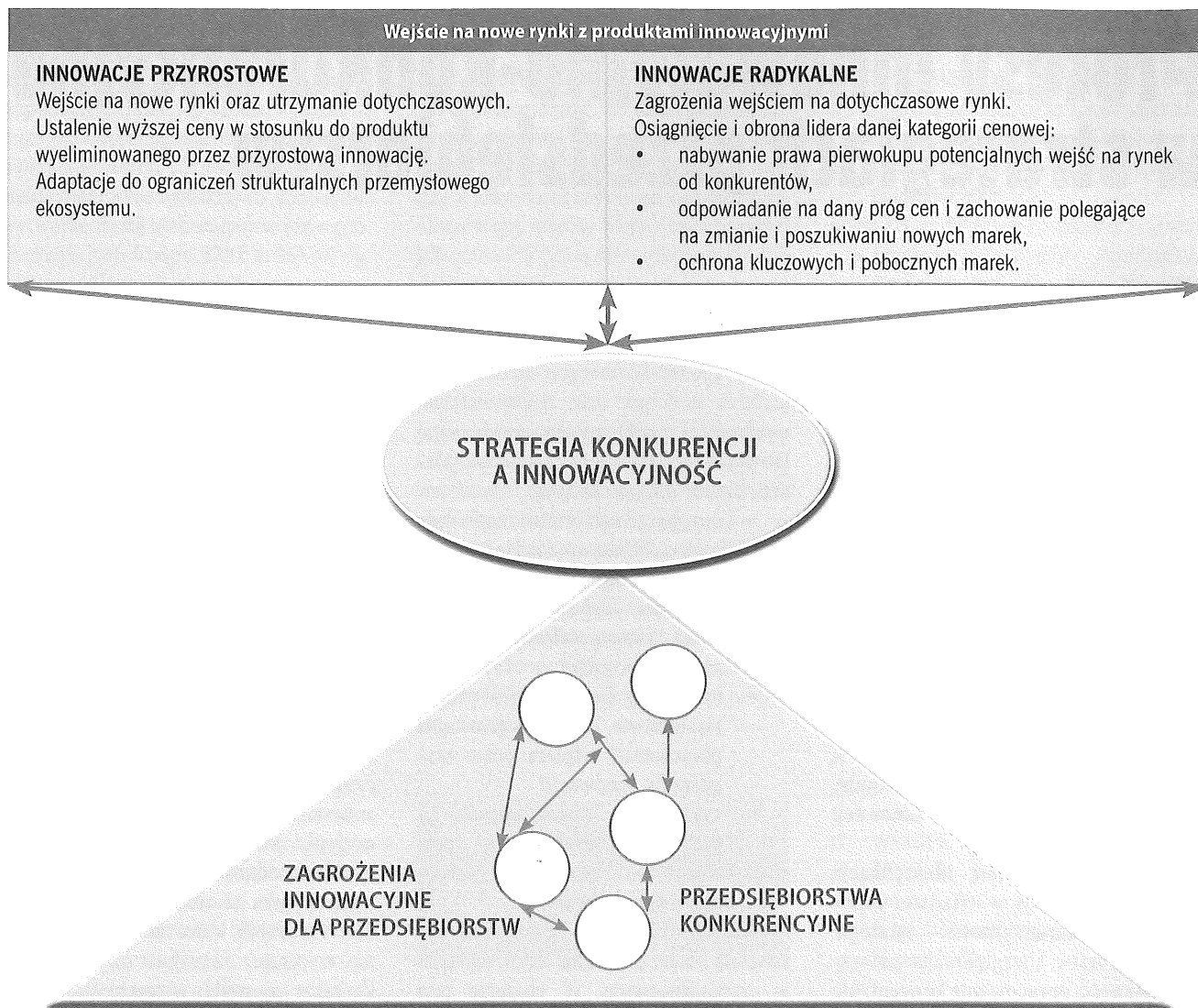
Różnorodność rozwiązań modelowych wynika ze złożoności problemów innowacyjnych, która zmienia się znacznie w czasie. Aktualnie rozpatruje się kontekst innowacji w ujęciu strategicznym (rys. 1).

Przedstawione zależności potwierdzają istotną rolę innowacji w strategiach konkurencyjnych. Reguły konkurencyjne mogą być w znacznym stopniu zmienione w wyniku innowacji, zwłaszcza radykalnych. Aktualnie podkreśla się również rangę innowacji przyrostowych, które bez gwałtownych zmian koncentrują się konsekwentnie na działaniach przewidzianych w strategiach przedsiębiorstw. Występuje wówczas „piramida innowacji” (przyrostowych) w konkurencyjnej strategii biznesu. Stwierdzenie, że w procesie konkurencji strategiczne innowacje stanowią wzór do powielania, gdy są wprowadzone przez przodującą firmę, wymaga systematycznych ocen zagrożeń przez przedsiębiorstwa.

W zakresie procesów innowacyjnych można zauważyć znaczne zmiany doty-



Rys. 1. Innowacje w strategii konkurencyjnej



Źródło: opracowanie na podstawie [Varadarajan, 2009, s. 22; Porter, 2001, s. 105].

czące istoty i charakteru tej kategorii ekonomicznej. Na podkreślenie zasługuje nowe ujęcie tego problemu utożsamianego z „przyrostowymi” innowacjami. Tego rodzaju innowacje wykazują charakter nowości dla przedsiębiorstwa, rynku, dziedziny produkcji lub usług. Ich celem jest implementacja zróżnicowanych nowych technologii, w tym informacyjnych [Kiełtyka, Kucęba, 2010, s. 66-67], których wdrożenie staje się podstawą wyższych korzyści osiąganych przez klienta w relacji do aktualnie oferowanych wyrobów na rynku. W konsekwencji, jeżeli poddane zostaną analizie ekonomicznej przyrostowe innowacje, które zmierzają

do doskonalenia dotychczas produkowanych wyrobów, to zapewnimy wówczas lepsze zaspokojenie potrzeb aktualnych i potencjalnych klientów. Przyjmuje się, że wdrożenia „przyrostowych” innowacji polegają na przedsięwzięciach, których istotą są adaptacje, procesy doskonalenia i rozszerzania, zapewniające uzyskanie nowych cech wyrobów lub usług z równoczesnym zaferowaniem dodatkowych korzyści [Varadarajan, 2009, s. 23].

Problemy innowacyjne charakteryzuje znaczna rozbieżność w zakresie istoty i formy oddziaływania w procesach produkcji wyrobów lub świadczenia usług. W literaturze występują teorie

o diametralnie różnych kierunkach. Jeden z kierunków wskazuje na innowacje przyrostowe, drugi kierunek preferuje innowacje radykalne.

W wyniku wdrożenia innowacji „przyrostowych” możliwe jest utrzymanie pozycji konkurencyjnej w krótkim okresie. Istota innowacji radykalnych sprowadza się natomiast do długoterminowego wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie innowacji wynika z konieczności jej uwzględnienia w strategiach konkurencyjnych przedsiębiorstw.


Podobny tok rozważań prezentują K. Bates, E. Flynn i B. Flynn, którzy

stwierdzają, że producenci w krajach rozwiniętych są zmuszeni do redukcji kosztów z uwagi na zachowania konkurentów z krajów rozwijających się. W tym obszarze świata występują niższe koszty pracy. Przewaga kosztowa umożliwiła jednak wdrażanie „redukcyjnych” praktyk i osiągnięcie znacznych efektów z uwzględnieniem presji konkurencyjnej w całym segmencie produkcyjnym. K. Bates, E. Flynn i B. Flynn poddali badaniom 236 przedsiębiorstw produkcyjnych z ośmiu krajów [Bates, Flynn, Flynn, 2009, s. 216]. Celem badania było określenie wpływu presji na redukcję kosztów ze strony rozwiniętych gospodarek świata oraz zdolność do wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach. Globalna produkcja wymusza wprowadzenie innowacji w celu przetrwania na konkurencyjnym rynku. Przeprowadzone badania wzmacniają twierdzenie Portera, zgodnie z którym produkt musi być wytwarzany po jak najniższym koszcie, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Kolejny wniosek dotyczy zależności między innowacjami a wydajnością procesów produkcyjnych. Jego istota sprowadza się do wzrostu wydajności produkcyjnej proporcjonalnie do ilości przyjętych innowacji. Ponadto zaobserwowano pozytywny wpływ innowacji na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w zakresie wydajności produkcji. Pokazano również wpływ innowacji na

strategię przedsiębiorstw polegającą na tworzeniu unikalnych relacji z klientami. Przy założeniu koncepcji holistycznej w obszarze wydajności produkcji przedsiębiorstwo ma możliwość wdrażania nieprzerwanych innowacji [Bates, Flynn, Flynn, 2009, s. 217].

Podział innowacji na „przyrostowe” i „radikalne” umożliwia dokonywanie oceny w kontekście pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przedstawione relacje potwierdzają konieczność wdrażania innowacji z uwagi na zwiększającą się konkurencję wśród przedsiębiorstw.

### Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej

ziałalność innowacyjną cechuje znaczna złożoność, co wymaga od przedsiębiorstwa posiadania takich rozwiązań organizacyjnych, które umożliwiają prawidłowe wdrażanie innowacji. Z doświadczeń wynika, że w procesie wdrażania innowacyjnych projektów w przedsiębiorstwach, które charakteryzuje znaczne lub całkowite odejście od kluczowych kompetencji, a także pozostanie poza podstawowym zakresem działalności, można wyodrębnić różne metody ich adaptacji. W tych metodach innowacje wdrażane są w ob-

szarze aktualnie funkcjonujących struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa lub też w ramach elastycznych grup projektowych powołanych w celu opracowania określonej innowacji. Możliwe jest także tworzenie autonomicznych zespołów w przedsiębiorstwie lub zlecenie zewnętrznym podmiotom. Zlecenie zewnętrzne dotyczy przede wszystkim innowacji o charakterze przełomowym, zdecydowanie pozostającej poza zakresem działalności danego przedsiębiorstwa [Lachowski, 2003, s. 46].

Istotnym zagadnieniem organizacyjnym jest przygotowanie innowacji w kontekście wymaganego standardu<sup>1</sup> [Jurczak, 2013, s. 74]. W odniesieniu do wdrażania innowacji, zwłaszcza w szerokim zakresie, należy wskazać, że proces ten tworzy określony standard rynkowy. W tym kontekście zakłada się, że z jednej strony „wzorzec” umożliwi dokonanie identyfikacji świadomości klientów. Równoległe z drugiej strony wprowadzanie na rynek globalnych produktów wymaga odpowiednich struktur i działań organizacyjnych. Procesy innowacyjne, szczególnie określone uwarunkowanie, wyzwania i rozwiązanie praktyczne, to podstawa uwarunkowań organizacyjnych dla zapewnienia skuteczności działań (tab. 1).

Proces innowacyjny postrzegany jest w tym zakresie jako działalność kom-

Tab. 1. Innowacje w działalności przedsiębiorstw

Procesy innowacyjne – wyzwania i rozwiązania praktyczne	
Podstawowe wyzwania w procesie zarządzania innowacjami.	Rozwiązania praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.
Motywowanie pracowników do działań innowacyjnych z zachowaniem dyscypliny i koncentracji.	Pozostawienie pracownikom dużego zakresu swobody i własnej innowacyjności, skutkujących racjonalnymi decyzjami zintegrowanymi z wynikami.
Integracja działalności innowacyjnej w procesie tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw.	Utrzymywanie zainteresowania wysokim poziomem finansowej transparentności i ograniczenie do minimum skutków niepowodzeń innowacyjnych.
Budowa zwiększonego zakresu celów innowacyjnych.	Zapewnienie udziału wszystkich pracowników i właścicieli w zyskach z tytułu innowacji.
Koordinacja działań wszystkich zespołów organizacyjnych przedsiębiorstwa w procesie wdrożenia innowacji.	Współdziałanie i dostosowanie struktur organizacyjnych dla potrzeb wdrożenia projektu innowacyjnego.

Źródło: opracowanie na podstawie [Hamel, Breen, 2007, s. 81].



pleksowa, determinowana wielością czynników i koncepcji, które w konsekwencji powinny zmierzać do efektywnej implementacji. O efektywności decyduje przede wszystkim rozwiązanie technologiczne jako odpowiedź na wymagania rynkowe. Podstawowym podmiotem odpowiedzialnym za skuteczność i efektywność wdrożeń innowacyjnych jest wysoko wykwalifikowana kadra menedżerska. Menedżerowie odpowiadają za przygotowanie projektów innowacyjnych i poszukiwanie środków finansowych na ich wdrożenie. Ważnym zagadnieniem dla kadry menedżerskiej jest przygotowanie szerokiego spektrum działalności usługowej niezbędnej dla wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie [Stawasz, 2013, s. 376].

Wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwie wymaga przeprowadzenia wielu przedsięwzięć organizacyjnych przez menedżerów o wysokich kompetencjach.

Kompetencje biznesowe kadry menedżerskiej można rozpatrywać w róż-

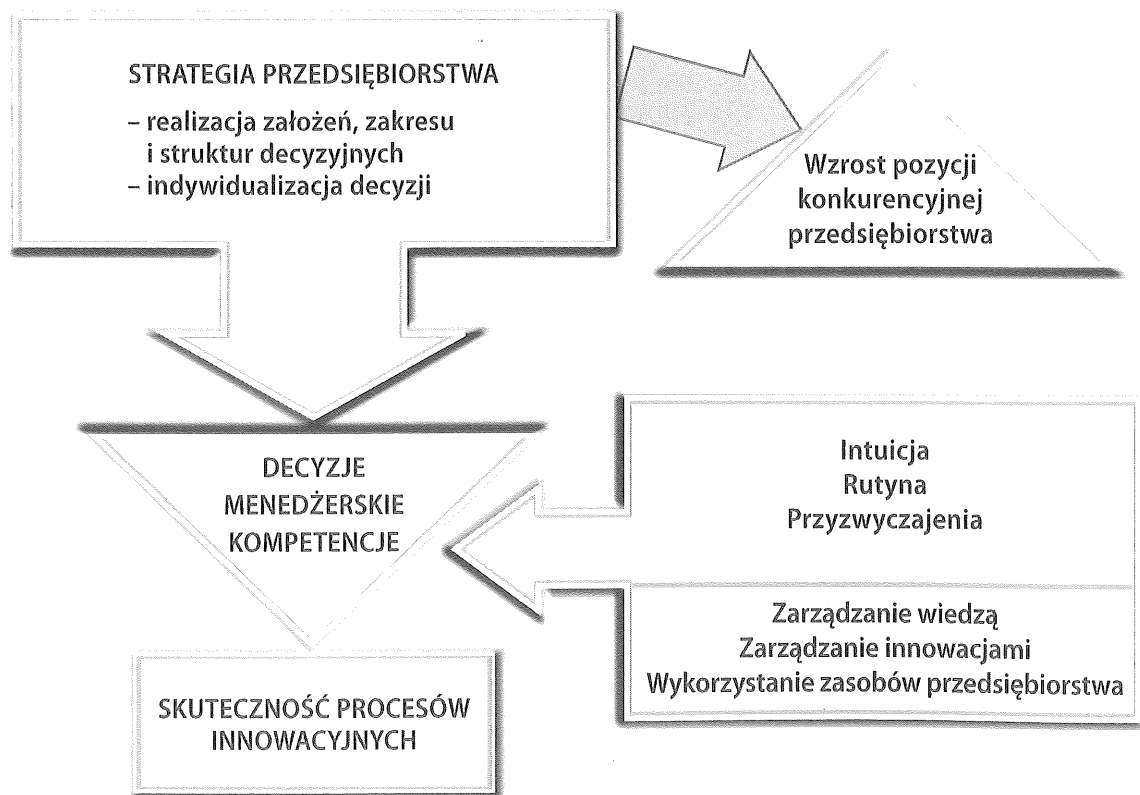
nych aspektach. Do ważniejszych z nich zalicza się strategiczne i analityczne myślenie, nastawienie na wynik, wprowadzanie zmian, innowacje i zarządzanie projektami. Każdy aspekt tworzy zintegrowany obszar kompetencji, który decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstw. W strategicznym myśleniu dominuje zdolność kreowania i wdrażania wizji uwzględniającej cele strategiczne [Żelazna-Blicharz, Bojar, 2011, s. 137]. Analityczne myślenie przekłada się na analizę problemów jako zbioru szczegółów wraz z ich wzajemnymi zależnościami. Za podstawowy problem należy uznać nastawienie na wynik przedsiębiorstwa, który w decyzjach menedżerów staje się celem ściśle określonym i podlegającym kontroli. Wprowadzanie zmian to konieczność wynikająca przede wszystkim ze zmienności otoczenia oraz potrzeby wdrożenia innowacji. Innowacyjne orientacje menedżerów wynikają z wielu różnorodnych przesłanek, jednakże u ich podstaw występują wyma-

gania konkurencyjności przedsiębiorstw. Menedżerowie wdrażają nowe produkty, usługi, poszukują nowych rynków zbytu, a także implementują odkrycia naukowe w przedsiębiorstwach. Działalność innowacyjna w większości przypadków traktowana jest jako projekt, dlatego też wdrożenie innowacji identyfikuje się jako zarządzanie projektami [Tyrańska, 2011, s. 667].

Przedstawiony przegląd kompetencji biznesowej kadry menedżerskiej wskazuje na:

- ▶ zintegrowany obszar wszystkich działań w przedsiębiorstwie,
- ▶ jednoznaczną identyfikację celu działania przedsiębiorstwa oraz określenie wyniku końcowego,
- ▶ eksponowanie zarządzania projektami innowacyjnymi jako odpowiedzi przedsiębiorstwa na działanie konkurencji,
- ▶ określenie relacji i pozycji menedżerów w strategii przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Decyzje menedżerskie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa





Praktycznym wyrazem kompetencji menedżerskich są podejmowane decyzje (rys. 2).

Decyzje menedżerskie podejmowane są w relacji do przyjętej strategii przedsiębiorstwa, w której zakłada się wzrost pozycji konkurencyjnej. W procesie decyzyjnym można kierować się dwoma różnymi grupami elementów. W jednej z nich dominują: intuicja, rutyna i przyzwyczajenia. Druga grupa bazuje na wiedzy i innowacjach. Decyzje podjęte na podstawie czynników zasobowych drugiej grupy zapewniają skuteczność procesów innowacyjnych. Na rangę problemu wskazuje R. Krupski, eksponując w zasobach niematerialnych: rozwój – innowacje – konkurowanie [Krupski, 2012, s. 304].

W działalności innowacyjnej występuje konieczność synchronizacji i kompletności podejmowanych rozwiązań. Powyższe stwierdzenie wynika z istnienia relacji w zakresie rozwoju i kreowania nowych wyrobów, a także działalności innowacyjnej umożliwiającej poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Nowe technologie wykorzystują również dotychczasowe rozwiązania i wówczas tworzą nową wartość. Proces ten realizowany jest w ramach przyjętej strategii przedsiębiorstwa dotyczącej popytu i podaży. W kategoriach tych innowacje oddziałują na ceny, koszty i parametry wyrobów. Dodanie nowych parametrów wyrobu przy uwzględnieniu cen i kosztów wpływa na pozytywne wyróżnienie się produktu na tle wyrobów konkurentów. Równoległe przedsiębiorstwa osiągają znaczące efekty w wyniku wdrożenia innowacji określonej w strategiach rozwoju.

## Podsumowanie

Podsumowując należy podkreślić, że przedsiębiorstwa podejmują systematyczne przedsięwzięcia w zakresie innowacji dla zapewnienia dobrej pozycji konkurencyjnej na rynku. Z uwagi na konieczność analizy konkurencyjności menedżerowie stawiają pytania, które zmierzają do identyfikacji stanu przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności i na bazie oceny diagnostycznej wdrażane są niezbędne przedsięwzię-

cia. Zakres i struktura przedsięwzięć jest podporządkowana innowacjom w strategii konkurencyjnej. Na wyróżnienie w tym obszarze zasługują innowacje „przyrostowe” o charakterze nowości dla przedsiębiorstwa, rynku, dziedziny produkcji lub usług.

Wdrożenia innowacji wymagają analiz w kontekście wyzwań, uwarunkowań i rozwiązań praktycznych. Za podstawowe uwarunkowania uznaje się systemy motywacyjne pracowników oraz koordynację działań zespołów organizacyjnych, podporządkowanych osiągnięciu zwiększonego zakresu celów innowacyjnych. Obowiązki menedżerów dotyczą dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa dla potrzeb wdrożenia innowacji oraz zapewnienia udziału w osiągniętych zyskach.

Realizacja tak złożonych zadań wymaga od menedżerów określonych wysokich kompetencji, które gwarantują osiągnięcie dobrego wyniku finansowego po wdrożeniu innowacji. Procesy innowacyjno-konkurencyjne wymagają opracowania i realizacji właściwych rozwiązań strategicznych.

DR HAB. INŻ. BEATA SKOWRON-GRABOWSKA, PROF. PCZ  
Wydział Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej

## PRZYPIS

- <sup>1)</sup> Problemy standardów poddawane są analizie w różnych aspektach. Jednym z nich jest obrona standardów produktów. W literaturze podkreśla się ponadto występowanie szczególnych sieci działających na zasadzie wolontariatu w celu zapewnienia określonych standardów. Grupę przedsiębiorstw, których celem jest obrona marki, tworzą: DVD +R oraz DVD +RW. W ramach sieci tworzy się tym samym własne przedsięwzięcie o charakterze dominującym na globalnym rynku, którego inni uczestnicy są zobligowani do spełniania wyznaczonych norm technologicznych poprzez przede wszystkim zakup patentów i licencji.

## BIBLIOGRAFIA

- [2] BATES K., FLYNN E., FLYNN B., *The Pressure to Perform: Innovation, Cost, and the Lean Revolution*, „Business Horizons” 2009, vol. 52, no. 3.
- [3] BOLDRIN M., LEVINE D., *Perfectly Competitive Innovation*, „Journal of Monetary Economics” 2008, vol. 55(3).
- [4] BOROWIECKI R., *The Challenges and Dilemmas in Corporate Management in the Conditions of Economic Uncertainty and Instability*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI, T. ROJEK (eds.), *Contemporary Economics in the Face of New Challenges*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [5] HAMEL G., BREEN B., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- [6] JURCZAK M., *Oddziaływanie sieci na rynek*, w: M. CIESIELSKI (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.
- [7] KIEŁTYKA L., KUĆĘBA R., *Struktura przestrzeni informacyjnej w wirtualnym środowisku*, w: R. BOROWIECKI, J. CZEKAJ (red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.
- [8] KRUPSKI R., *Strategiczna użyteczność zasobów. Koncepcje i wyniki badań*, w: A. JAKI, J. KACZMAREK, T. ROJEK (red.), *Restrukturyzacja: teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [9] LACHOWSKI Ś., *Firma w firmie: kiedy tradycyjna firma musi szybko działać, by wygrać: Siła nowych idei*, Harvard Business Review Polska, lipiec 2003.
- [10] PORTER M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] STAWASZ E., *Factors Shaping Innovation Capacity of SMEs*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI, T. ROJEK, (eds.), *Contemporary Economics in the Face of New Challenges, Economic, Social and Legal Aspects*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
- [12] TYRAŃSKA M., *Kompetencje kadry menedżerskiej jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, w: R. BOROWIECKI, A. JAKI (red.), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.



- [13] VARADARAJAN R., *Fortune at the Bottom of the Innovation Pyramid: The Strategic Logic of Incremental Innovations*, „Business Horizons” 2009, vol. 52.
- [14] ŻELAZNA-BLICHAZ A., BOJAR M., *From Social Responsibility to Sustainable Development*, w: E. BOJAR (ed.), *Eco-Management for Sustainable Regional Development*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2011.

## INNOVATION AND COMPETITION PROCESSES IN ENTERPRISES' STRATEGIES

### SUMMARY


In the article basic dependencies in the sphere of enterprises' innovation have been introduced together with influence of introduction of new solutions on enterprises' competitiveness and strategies. As far as innovation is concerned, its different kinds and consequences of its introduction in enterprises have been pointed out. The main issue in the article is to analyse organizational solution in these enterprises which introduce innovation as well as evaluation of motivation system in the case of those employees who are involved in innovation processes. Innovation in managerial decisions are focused on the growth of enterprise's competitive position.

**Key words:** innovation, enterprise, competition, strategy

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI, BOGDAN NOGALSKI

# Analiza wartości produktu metodą punktową

## Wprowadzenie

 Sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności zaspokajania rosnących oczekiwań klientów. Wobec tego, w celu polepszenia konkurencyjności wytwarzanych wyrobów, przedsiębiorstwo musi wszystkie swoje działania ukierunkować na potrzeby klientów, poprzez nadanie wyrobom cech pożądanych i preferowanych przez nabywców. Należy zdawać sobie sprawę, że dla uzyskania przewagi konkurencyjnej lub dotrzymania kroku konkurencji powinno się wykorzystywać wszystkie potencjalne możliwości organizacji poprzez optymalne wykorzystanie własnych zasobów w celu dostarczenia na rynek tego, co jest tam potrzebne i jednocześnie jest możliwe do wytworzenia przez daną organizację [Łunarski, 2008, s. 17].

Wobec powyższego istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa mają innowacje<sup>1</sup> istniejących lub rozwój nowych produktów<sup>2</sup>, które to określają poziom i tempo wzrostu przychodów, udział w rynku, pozycję rynkową czy też przywództwo konkurencyjne [Krawiec, 2001, s. 29].

Istotą zarządzania marketingowego, z którym związane jest stawianie klienta w centrum działalności przedsiębiorstw, jest opracowanie w horyzoncie strategicznym oferty dopasowanej do jego potrzeb i oczekiwań. Podstawową strategią jest więc strategia wyboru implementowanego produktu, która to wyznacza kierunek kolejnym strategiom. Oferowany produkt powinien zostać zaplanowany<sup>3</sup>, aby zapewnić klientowi największą wartość, maksymalizując jego zadowolenie.

Jak zauważają autorzy opracowania, efekt ten jest zależny od wyboru projektu inwestycyjnego wpływającego, według M. Dobii [1999, s. 46] na przyszły stan przedsiębiorstwa.

Na fali szerokiej dyskusji, jaka się ostatnio toczy w wielu środowiskach, zarówno naukowców, jak i praktyków, po raz kolejny pojawia się pytanie, czy możliwe jest wypracowanie mechanizmów czy koncepcji implikujących zdolność zakładów wytwórczych do implementacji produktu tworzącego pożądaną wartość dla jego użytkowników i tym samym generującego wartość samego przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Pisze o tym m.in. T. Falencikowski, który opiera na generowaniu z jednej strony na wartości dla klienta, a z drugiej na generowaniu wartości dla przedsiębiorstwa swoją koncepcję spójności i pomiaru modelu biznesu<sup>5</sup>.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę przybliżenia złożonej tematyki dotyczącej szeroko rozumianej analizy wartości implementowanych przez elastyczny zakład wytwórczy wyrobów. W oparciu o wiedzę teoretyczną, jak również własne doświadczenia zawodowe autorzy za zasadne uznali opracowanie zestawu kryteriów pożądanych w kontekście wartości produktu.

Ponadto w niniejszym opracowaniu autorzy przeprowadzili kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, opracowali autorską metodę oceny wartości wyrobów według przyjętych kryteriów, a także dokonali weryfikacji owej metody w oparciu o badania produktów branży maszyn rolniczych.

Chodzi o ustalenie wskaźnika wartości poddanych badaniu wyrobów z uwzględnieniem przyjętych kryteriów i modelowanych wag.

Przyjętym celem opracowania odpowiada założenie o następującym brzmieniu: wyroby gotowe będące przedmiotem obrotu na rynku maszyn rolniczych<sup>6</sup> cechują się średnią wartością, jednakże akceptowaną z punktu widzenia klienta.

Dokonując analizy wartości produktu, przedstawiając główne uwarunkowania mające na niego wpływ, autorzy przedstawili rekomendacje w tym zakresie. Dla praktyków zarządzania mogą one być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania strategii dalszej implementacji.

## Klient jako weryfikator wartości produktu

Punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu wytwarzania powinno być rozpoznanie potrzeb klientów, wzbogacone o rozpoznanie rynku [Mruk, 2008, s. 16]. Na podstawie wiedzy o potrzebach klientów, działaniach konkurencji, wrażliwości konsumentów na działania marketingowe przedsiębiorstwo opracowuje plany działania. Plany te wykorzystuje sfera produkcji, wytwarzając zaplanowane produkty, logistyki, zapewniając ich dostarczenie we właściwe miejsca, oraz sprzedaży (wspomagana przez marketing) poprzez swoje działania, zapewniając odbiorców tych wyrobów.

Oferowana cena, właściwości oferty, zapewniana przez nią wartość, a zwłaszcza umiejętności i zachowania sprzedawców zmierzają bez wyjątku do oddziaływania na podejmowaną przez klienta decyzję zakupu. Same w sobie i z siebie nie zapewniają sukcesu w sprzedaży. Kiedy jednak powodują, że klient zachowuje się zgodnie z założeniami przedsiębiorstwa, wynikiem jest decyzja kupna, która już bezpośrednio prowadzi do sukcesu.

P. Drucker [1998, s. 68-77], ponad pół wieku temu (1954 rok)<sup>7</sup>, określił rolę klienta w działalności gospodarczej. W wyniku zaleceń P. Druckera logiczna teza, że siłą napędową wszyst-

kich przedsiębiorstw jest – po pierwsze i najważniejsze – klient, wyniosła ukierunkowanie na klienta do rangi hasel<sup>8</sup> najczęściej wykrzykiwanych w świecie przedsiębiorczości [Stevens, Kinni, 2008, s. 43].

Zorientowanie działań przedsiębiorstwa na potrzeby klientów stanowi w marketingu zasadę podstawową, gdyż satysfakcja klienta jest najlepszym wskaźnikiem przyszłych zysków [Mazurek-Łopacińska, 2002, s. 18]. Zadowolony klient działa na rzecz przedsiębiorstwa, nie tylko dokonując zakupów, ale także kształtując pozytywne opinie o nim i jego produktach. Ponadto pozytywny związek z przedsiębiorstwem, a zwłaszcza lojalność wobec niego, istotnie obniża wrażliwość klienta na oferty konkurentów.

Konsumenci, odczuwając potrzebę zakupu, zastanawiają się, w jaki sposób można ją zaspokoić [Sosnowska, 2000, s. 96]. Dla dokonania najlepszego wyboru porównuje się ze sobą wiele produktów (ich cech), przy czym sam wybór jest bardzo trudny i otoczony wielkim ryzykiem. Konsumenci dokonują oceny rezultatu zakupu. Nabyte przez nich doświadczenia wywierają z reguły duży wpływ na powtarzane decyzje zakupu dokonywanego zarówno przez nich samych, jak i ich znajomych, współpracowników, kooperantów itd.

## Analiza wartości produktu w świetle wybranej metody

### Metodyka oceny wartości – autorska koncepcja

W poszukiwaniu przewagi nad konkurentami jednym z najważniejszych kroków jest przeprowadzenie analizy wartości danego produktu dla konsumenta<sup>9</sup>. Celem jej jest określenie korzyści, jakich oczekują konsumenci w określonym segmencie rynku oraz jak postrzegają oni względną wartość oferty handlowej konkurentów.

Według autorów opracowania w pierwszym etapie należy określić najważniejsze atrybuty (cechy) cenione przez konsumentów. Klientom zadaje się pytania, jakich atrybutów produktu i ja-

kiego poziomu korzyści oczekują, kiedy wybierają dany produkt. Różni klienci wskażą na różne atrybuty i korzyści. W kolejnym etapie analizy należy ocenić znaczenie poszczególnych atrybutów. Prosi się konsumentów o dostarczenie ocen lub rankingu ważności poszczególnych atrybutów.

Następna faza to zobrazowanie, zbadanie jak klienci w określonym segmencie rynku oceniają wytwarzane przez przedsiębiorstwo wyroby. Oceny dokonuje się według wyselekcjonowanych kryteriów, porównując wyroby, odnosząc je do głównych konkurentów. Kluczem dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest przeanalizowanie każdego produktu, co pozwala na stwierdzenie, jak oferta przedsiębiorstwa wypada na tle ofert głównych konkurentów. Jeśli oferta przewyższa oferty konkurentów we wszystkich ważnych atrybutach, to producent może ustalić wyższą cenę, co w perspektywie oznacza wyższe zyski. Jeśli dana cena nie będzie przewyższać cen konkurentów, to zwiększy się udział przedsiębiorstwa w rynku.

Według autorów publikacji nieodzowne jest okresowe monitorowanie dynamiki wartości dla konsumenta w czasie. Chociaż w krótkim okresie wartości te są stałe, to w długim okresie najprawdopodobniej się zmieniają. Stanie się tak z powodu pojawienia się nowych technologii i cech produktów oraz z powodu zmiany sytuacji, w której znajdują się klienci. Zatem przedsiębiorstwo co jakiś czas musi powtarzać badania wartości dla konsumentów i standingu konkurentów i ewentualnie poprzez doprowadzanie do zgodności wartości dla klienta i wartości dla przedsiębiorstwa, korygować spójność swojego modelu biznesu.

### Dekompozycja produktu – metoda istotności parametrów

Na decyzję zakupu określonego produktu (maszyny<sup>10</sup>) składa się wiele różnych decyzji i działań podejmowanych przez klienta, a ich analiza ma pomóc producentowi przewidzieć przyszłe zachowania rynkowe potencjalnych nabywców. Stąd nieodzowne jest zidentyfikowanie sposobu postępowania nabywców w procesie podejmowania decyzji o za-



Tab. 1. Wskaźniki i skale punktowe do oceny wartości produktu z punktu widzenia odbiorcy

K*	Nazwa kryterium	Wskaźniki i skale punktowe	
K1	Jakość wyrobu	1	Produkt w większości nie spełnia wymogów i stawianych kryteriów oceny pod kątem jakości. Jakość dużo gorsza w porównaniu z konkurencją.
		2	Produkt spełnia większość stawianych wymagań. Porównywalne produkty konkurencji są lepsze.
		3	Jakość wyrobu na dobrym poziomie. Spełnia większość stawianych wymagań jakościowych.
		4	Wyrób bardzo dobry. Zgodny ze stawianymi oczekiwaniami.
		5	Jakość produktu najlepsza na rynku.
K2	Reklamacje	1	Firma nie rozpatruje reklamacji wyrobu, obarczając winą klienta.
		2	Firma bardzo niechętnie rozpatruje reklamacje wyrobu. Długi okres rozpatrywania.
		3	Firma pozytywnie rozpatruje większość reklamacji na wyrób, w stosunkowo długim czasie.
		4	Firma pozytywnie rozpatruje większość reklamacji na wyrób, w stosunkowo krótkim czasie.
		5	Firma natychmiast rozpatruje reklamacje na dany wyrób.
K3	Cena rynkowa	1	Zakup po tej cenie jest bardzo niekorzystny, przynosi duże straty dla firmy. Najwyższa cena rynkowa.
		2	Ceny porównywalne z konkurencją.
		3	Oferowana cena jest stosunkowo niska w porównaniu z konkurencją.
		4	Cena bardzo korzystna w porównaniu z konkurencją.
		5	Cena najniższa na rynku.
K4	Certyfikaty wyrobu	1	Produkt nie posiada certyfikatu bezpieczeństwa, a prace nad jego uzyskaniem nie zostały podjęte.
		2	Firma wprowadziła system zarządzania jakością, ale nie uzyskała certyfikatu na konkretny wyrób.
		3	Firma rozpoczęła staranie o uzyskanie certyfikatu na dany wyrób.
		4	Produkt posiada certyfikat bezpieczeństwa.
		5	Produkt ma certyfikat bezpieczeństwa. Firma dodatkowo posiada inne certyfikaty (m.in. system zarządzania ISO).
K5	Estetyka wykonania	1	Wyrób bez uwidocznionych cech estetycznych i opakowania.
		2	Wyrób bez uwidocznionych cech estetycznych w opakowaniu.
		3	Wyrób posiada zauważalne cechy estetyczne (w opakowaniu lub bez).
		4	Wyrób posiada wyraźnie uwidocznione cechy estetyczne.
		5	Wyrób wysoce estetyczny w eleganckim opakowaniu.
K6	Informacje o wyrobie	1	Mało informacji w miejscach trudno dostępnych.
		2	Informacja zamieszczana wraz z produktem.
		3	Informacja upowszechniana przez producenta (ulotki, foldery, katalogi).
		4	Informacja upowszechniana przez kooperantów.
		5	Informacja upowszechniana przez media.
K7	Skala produkcji/ Udział w rynku	1	Udział w rynku lokalnym poniżej 5%.
		2	Udział w rynku lokalnym powyżej 5%.
		3	Udział w rynku krajowym poniżej 5%.
		4	Udział w rynku krajowym powyżej 5%.
		5	Jak wyżej oraz eksport za granicę.

\* Kryterium numer



kupie danego dobra. Należy uwzględnić, iż decyzje podejmowane przez różnych nabywców nie będą jednomyślne, gdyż na decyzje te wpływa wiele czynników. Proces zachowania konsumenta na rynku jest więc, ze względu na wielostronne uwarunkowania, bardzo złożony, ale poznanie go przez producenta przyczynia się do lepszego dostosowania oferty do preferencji i potrzeb klientów.

Znaczna liczba producentów krajowych i zagranicznych oraz nasilająca się konkurencja wymuszają konieczność ich dostosowania się do preferencji i wymagań nabywców. Znajomość potrzeb i oczekiwań aktualnych i przyszłych nabywców staje się priorytetem w działalności przedsiębiorstw. Mając to na uwadze, w niniejszym opracowaniu wyselekcjonowano i nadano wartości czynnikom mającym istotny wpływ na podjęcie decyzji o zakupie, które zamieszczono w tabeli 1.

Wyselekcjonowane przez autorów kryteria wpływają na postrzeganie wyrobu przez klienta i jego decyzje dotyczące ewentualnego zakupu, co może świadczyć o cechach konkurencyjnych danego wyrobu w rozpatrywanej kategorii klientów. Według autorów opracowania dobrze jest ograniczyć ilość analizowanych parametrów do kilku najważniejszych. Oczywiście samo sporządzenie rankingu parametrów jest jeszcze niewystarczające. W praktyce ranking parametrów produktu musi zostać przełożony na ranking komponentów, które budują dany parametr.

Wpływ poszczególnych kryteriów nie jest jednakowy, stąd w przekonaniu autorów opracowania wskazane jest podkreślenie siły tego wpływu za pomocą odpowiednio dopasowanych współczynników wagowych. Jednakże, jak zauważa J. Łunarski [2008, s. 65], do wyboru wskaźników wagowych należy podchodzić rozważnie, wykorzystując wiedzę ekspertów, za takich autorzy uznali respondentów biorących udział w badaniu.

Mając to na uwadze, w dalszej części opracowania zaprezentowano ranking czynników, które mają istotny wpływ na podjęcie decyzji o zakupie. Badania odniesiono do rynku maszyn rolniczych. Niezbędne analizy literaturowe z obszaru marketingu i sprzedaży, przedstawione w pierwszej części opracowania, stały

się podstawą i wyznaczyły właściwy kierunek dalszych badań.

### Czynniki determinujące wybór produktu – dobór współczynników wagowych

Celem doboru kryteriów oceny i przypisania im określonych współczynników wagowych przeprowadzono badanie, którym objęto 290 celowo dobranych osób reprezentujących przedsiębiorstwa handlowe sektora maszyn rolniczych. Badanie zrealizowane zostało w okresie listopad – grudzień 2012 roku. Ogółem w badaniu wzięli udział respondenci z 273 przedsiębiorstw, co stanowi 94% podmiotów tworzących populację generalną.

Respondenci dokonali oceny wpływu czynników na podejmowanie przez nich decyzji o zakupie części maszyn rolniczych.

Znaczenie poszczególnych czynników określali w skali od 0 do 5 punktów, gdzie 0 – czynnik najmniej istotny, 1 – bardzo niska istotność, a 5 – bardzo wysoki poziom istotności. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród ogółu czynników wpływających na decyzje zakupu części maszyn rolniczych największe znaczenie ma cena rynkowa (średnia ocena 4,65) oraz terminowość dostaw (średnia ocena 4,63). Trzecie miejsce w hierarchii waż-

ności zajmuje jakość wyrobu (średnia ocena 4,56), a tuż za nią plasuje się gotowość producenta do działań reklamacyjnych (średnia ocena 4,54). Patrząc na dokonaną przez respondentów gradację najważniejszych determinant, można wnioskować, że skłonność zakupowa determinowana jest czynnikami o wielostronnym charakterze.

W prezentowanej w dalszej części opracowania metodzie oceny wartości wyrobu wprowadzono skalę pięciopunktową. Ponadto dla wyszczególnienia (przyjętych według rankingu) kryteriów, przypisano im wskaźnik wagowy. Według autorów opracowania można przyjąć dla pierwszych dwóch kryteriów współczynnik wagowy – 0,3, dla trzech następnych – 0,2 i trzech ostatnich 0,1.

W prezentowanej metodzie, po ocenie punktowej danego wyrobu, autorzy zakwalifikują go do odpowiedniej kategorii (na podstawie oceny procentowej):

- ▶ powyżej 90% – kategoria A – wyroby o możliwie najwyższej wartości dla klienta.
- ▶ 80 – 89% – kategoria B – wyroby o wysokiej wartości dla klienta.
- ▶ 70 – 79% – kategoria C – wyroby o wartości akceptowanej przez klienta.
- ▶ 60 – 69% – kategoria D – wyroby o niskiej wartości, akceptowane przez klienta

Tab. 2. Ranking parametrów produktu z punktu widzenia klienta

Parametry produktu	Ranking
Cena rynkowa	4,65
Terminowość	4,63
Jakość wyrobu	4,56
Reklamacje	4,54
Informacja o wyrobie	4,49
Estetyka wykonania	4,49
Certyfikat wyrobu	4,45
Skala produkcji	4,38

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 3. Wyniki eksperckiej oceny wartości produktu

Lp.	Nazwa/kod wyrobu		Cena	Terminowość	Reklamacje	Informacja	Jakość	Certyfikat	Estetyka	Skala produkcji	SUMA	%
			0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1		
1.	Podpora 203979500		0,9	1,2	0,8	0,6	0,8	0,1	0,3	0,4	5,1	68%
2.	Burta 203940070		0,9	1,2	1	0,6	1	0,1	0,5	0,3	5,6	75%
3.	Przekładnia 200157631		0,6	1,5	0,8	0,8	0,8	0,2	0,4	0,4	5,5	73%
4.	Koło przenośnika 203960660		0,6	1,5	0,8	0,6	0,8	0,2	0,5	0,5	5,5	73%
5.	Listwa przenośnika 203961700		0,6	1,5	1	0,6	1	0,1	0,4	0,5	5,7	76%
6.	Obudowa przekładni 200213430		0,9	1,2	1	0,6	0,8	0,1	0,3	0,5	5,4	72%
7.	Obudowa 203914630		1,2	1,2	1	0,8	0,6	0,1	0,3	0,5	5,7	76%
8.	Wał napędu 203975320		0,9	1,5	1	0,8	0,8	0,1	0,4	0,5	6	80%
9.	Wał napędu 203975400		0,9	1,5	1	0,8	0,8	0,1	0,4	0,5	6	80%
10.	Wał przenośnika 203960580		0,6	1,5	1	0,8	1	0,1	0,4	0,5	5,9	79%
11.	Przenośnik 203960250		0,3	0,9	0,8	0,8	1	0,1	0,4	0,4	4,7	63%
12.	Przekładnia 200214640		0,6	1,2	0,8	1	0,8	0,2	0,3	0,4	5,3	71%
13.	Belka zawieszenia 203910200		0,6	0,9	1	0,6	1	0,2	0,5	0,3	5,1	68%
14.	Ostona 203905010		0,9	1,5	1	0,6	1	0,1	0,5	0,3	5,9	79%

- ▶ poniżej 60% – kategoria E – wyroby o niskiej wartości, nieakceptowane przez klienta, wartość niedostateczna.

## Analiza wartości produktu w praktyce elastycznych zakładów wytwórczych – badania własne

Badania, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w Zakładzie Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych, który znajduje się we Wrześni (woj. wielkopolskie). Główną formą działalności badanego przedsiębiorstwa jest proces produkcji nowoczesnych maszyn dla rolnictwa, ich podzespołów oraz części zamiennych.

Asortyment części zamiennych obejmuje zamienniki do kombajnów zbożowych, siewczarni, kosiarek, rozrzutników obornika, pługów, pras i przyczep rolniczych.

Oferta zakładu to obszerny pakiet systemów i rozwiązań dla nowoczesnego rolnictwa, który został zaprojektowany z myślą o najbardziej wymagających klientach, poszukujących najwyższej jakości części maszyn charakteryzujących się niezawodnością pracy<sup>11</sup>.

Autorzy przyjęli założenie realizacji badania obejmującego 25 celowo dobranych osób<sup>12</sup> reprezentujących przedsiębiorstwa handlowe sektora maszyn rolniczych wyselekcjonowanych na podstawie przyjętych kryteriów<sup>13</sup>. Badanie zrealizowane zostało w grudniu 2012 roku. Ogółem w badaniu wzięli udział respondenci z 19 przedsiębiorstw – odbiorców badanego podmiotu.

Ocena ekspercka polega na dogłębnej analizie wartości badanych produktów. Ocenie poddano 14 kluczowych produktów stanowiących podstawę portfela produktowego badanego zakładu. Wyniki oceny eksperckiej przedstawiono w tabeli 3.

W badaniu przeprowadzonym według proponowanej metody oceny wartości produktu żaden z wytwarzanych przez zakład poddany niniejszemu badaniu wyrób nie otrzymał maksymalnej liczby punktów, tj. 7,5. Najwięcej punktów (po 6) otrzymały dwa wyroby: wały napędu o numerach 203975320 oraz

203975400. Wynik badań potwierdza istnienie zależności specjalizacja/efekt doświadczenia. Jako że badany zakład wytwarza kilkadziesiąt pozycji asortymentowych<sup>14</sup> różnego rodzaju wałów (specjalizuje się w ich produkcji), stąd osiągnięte korzyści skali, efekt wprawy oraz innowacyjność i substytucyjność czynników kapitału i pracy, powoduje, że wyroby te otrzymały tak wysokie noty<sup>15</sup>.

Proponowana metoda oceny wartości produktu zakłada, że aby produkt zaliczyć do kategorii B, musi osiągnąć minimum 80% oceny. W badanym zakładzie taki pułap osiągnęły tylko 2 wyroby. Do kategorii C trafiło 9 produktów, przy czym 2 wyroby otrzymały maksymalną ocenę procentową w tej kategorii – 79%. Należy nadmienić, że żaden z badanych wyrobów nie uzyskał oceny niższej niż 63%, co świadczy, iż badany zakład implementuje wyłącznie wyroby akceptowalne przez klienta, pomimo że wartość produktu niekoniecznie jest zadowalająca z punktu widzenia działań wizerunkowych.

## Koncepcja wzrostu wartości produktu – uwarunkowania finansowe

Prowadzone obserwacje i wnioski upoważniają autorów do postawienia tezy, a mianowicie: klienci rynku maszyn rolniczych, zwłaszcza w czasach spowolnienia gospodarczego, oczekują możliwie najniższej ceny wyrobu, zdając sobie sprawę, iż niższa cena równoznaczna jest z jego niższą jakością.

Według autorów opracowania, wraz ze wzrostem jakości poszczególnej jednostki implementowanego wyrobu, wzrastają koszty jej wytworzenia. Innymi słowy, koszty produkcji danego wyrobu gotowego są tym wyższe, im wyższa jest jakość zastosowanego surowca<sup>16</sup>. Ponadto, im większy jest udział surowca w danej jednostce wyrobu gotowego, tym koszty produkcji, wynikające z zastosowania wysokiej jakości surowca, są wyższe. Wobec powyższego producent, chcąc obniżyć cenę produktu (bez obniżania zyskowności ze sprzedaży), powinien zastosować koncepcje wyszczuplania wyrobu poprzez „odchudzenie” surowca.

W tej części opracowania główna uwaga autorów skupiona jest na przedstawieniu koncepcji obniżania ceny wyrobów gotowych wytwarzanych przez poddany badaniu zakład.

Powyższe zobrazowano na przykładzie konkretnego wyrobu, tj. ściany bocznej przyczepy rolniczej (pozycja 2 w tabeli nr 3). Głównym surowcem wykorzystywanym w procesie produkcji jest blacha gorącowałkowana (gat. S235JR) oraz stalowe profile zamknięte.

Koszt surowca niezbędnego do wytworzenia jednej sztuki wysokiej jakości ściany bocznej przyczepy rolniczej wynosi 319,05 PLN. Jakość to czynnik, który w rankingu zajmuje miejsce 3., stąd zastosowany surowiec można poddać niewielkiemu „odchudzeniu”<sup>17</sup>. Koszty surowca wykorzystanego do wytworzenia jednej sztuki wyszczuplonej ściany bocznej przyczepy rolniczej wynoszą 201,05 PLN, co daje oszczędność 118,00 PLN na jednej sztuce. Jest to kwota, o którą producent może obniżyć cenę wyrobu gotowego, zwiększając wartość produktu<sup>18</sup> w kontekście przyjętych kryteriów jego oceny.

Poniższy przykład wskazuje, że niekiedy warto „odchudzać” produkty, gdyż zaimplementowanie takiego produktu daje producentowi ponadprzeciętną oszczędność, przekładającą się na cenę i w koń-

Tab. 4. Podsumowanie wyników badań

Podsumowanie wyników		
Liczba punktów	Ocena procentowa	Liczba wyrobów
6,0	80%	2
5,9	79%	2
5,7	76%	2
5,6	75%	1
5,5	73%	2
5,4	72%	1
5,3	71%	1
5,1	68%	2
4,7	63%	1

Źródło: opracowanie własne.

cowym etapie na wzrost wartości portfela produktowego zakładu wytwórczego.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwo działające w określonych warunkach kształtowanych przez otoczenie musi uwzględnić w swej działalności stawiane przez nie wymogi, zwłaszcza te mające swe źródło w oczekiwaniach klientów i wyzwaniach rynkowych konkurentów. Oznacza to, że musi dostosowywać do tych wymagań strukturę i poziom będących w jego portfelu produktowym wyrobów.

Przeprowadzone rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, które za punkt wyjścia przyjmują implementacje produktowe. Przy czym nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność, dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym czy też w wymiarze międzynarodowym.

Niniejsze opracowanie stanowiło próbę przybliżenia złożonej tematyki dotyczącej szeroko rozumianej analizy wartości implementowanych przez elastyczny zakład wytwórczy wyrobów. W oparciu o wiedzę teoretyczną, jak również własne doświadczenia zawodowe, autorzy za zasadne uznali opracowanie zestawu kryteriów, wpływających na wartość wyrobów. Opracowaną metodę autorzy zweryfikowali w praktyce zakładów wytwórczych. Przeprowadzone badania potwierdziły słuszność przyjętego założenia. Udowodniono, że wyroby gotowe będące przedmiotem obrotu na rynku maszyn rolniczych cechują się średnią wartością, jednakże akceptowaną przez klienta.

DR INŻ. PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI  
Zakład Produkcji Części Zamiennych  
i Maszyn Rolniczych „FORTSCHRITT”  
PROF. DR HAB. BOGDAN NOGALSKI  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytetu Gdańskiego

## PRZYPISY

- 1) P. Drucker zauważa, iż „przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”. Zob.: [Drucker, 1992, s. 21].
- 2) Paradygmat gospodarki opartej na wiedzy jest dzisiaj faktem. Oznacza on wysokie nakłady na innowacje, dla których punktem wyjścia jest kreatywność i wiedza, znajdująca swoje odbicie w produkcji, który zdaniem autorów jest skutecznym narzędziem konkurowania na rynku. Szerzej patrz także: [Szpitter, 2013].
- 3) Wiedza o nabywcach i badania marketingowe są nieodzowne przy planowaniu strategii produktu.
- 4) Jak zauważa T. Jajuga wszystkie kryteria decyzyjne, niezależnie od tego jak są skonstruowane, odpowiadają na pytanie: czy warto inwestować w dany projekt? Zob.: [Jajuga, 2004, s. 259].
- 5) Szerzej patrz: [Falencikowski, 2013].
- 6) Niniejsze opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych związanych z budową maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje są obiektami obecnych zainteresowań autorów.
- 7) Pierwsze wydanie książki „Praktyka zarządzania”. Tytuł oryginału brzmi „The Practise of Management”.
- 8) Dostawcy deklarują, iż chcą być „blisko klienta”, a ostatnio nawet, że są „kliento-centriczni”.
- 9) Autorzy w swoich rozważaniach nawiązują do klasycznych ujęć analizy wartości (AW), patrz: [Martyniak, 1987, s. 201-226] oraz [Martyniak, 1996, s. 122-148] jako bazy i punktu wyjścia do opracowania własnej, autorskiej metody punktowej analizy wartości.
- 10) Badania autorzy odnoszą do rynku maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim ten sektor stanowi przedmiot ostatnich ich badań i zainteresowań.
- 11) Informacje uzyskane podczas wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego z właścicielem firmy w ramach realizowanych przez autorów niniejszego opracowania badań.
- 12) W ramach prac badawczych wykorzystano wiedzę, doświadczenie i opinie ekspertów z dziedziny nauk technicznych i nauk o zarządzaniu.
- 13) Jako że badanie prowadzono w danym zakładzie wytwórczym (analiza wartości produktu w odniesieniu do wytwarzanego przez zakład asortymentu), stąd

do badania zaproszono osoby reprezentujące przedsiębiorstwa współpracujące z badanym zakładem.

- 14) Jak wynika z dokumentów poddanych badaniu, w 2012 roku zakład wyprodukował 6578 wałków o długości od 100 do 2700 mm.
- 15) Tematyka efektu doświadczenia została szeroko omówiona w: [Strategor, 1999, s. 79 i dalsze].
- 16) Udział zastosowanego – do produkcji części zamiennych maszyn rolniczych – surowca generuje do 80% kosztów produkcji wyrobu.
- 17) Przez odchudzenie surowca w omawianym przypadku rozumie się zmniejszenie grubości zastosowanej blachy i profili o grubość 1 mm.
- 18) Wartość produktu w rozumieniu klienta, który akceptuje niższą jakość wyrobu osiągając niższą cenę jego zakupu.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] DOBIJA M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] DRUCKER P., *Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [3] DRUCKER P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998.
- [4] FALENCIKOWSKI T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- [5] JAJUGA T., *Ocena projektów inwestycyjnych*, w: W. PLUTA (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] KRAWIEC F., *Zarządzanie projektem inwestycyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2001.
- [7] ŁUNARSKI J., *Techniczno-organizacyjne aspekty konkurencyjności. Samoocena i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- [8] MARTYNIAK Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [9] MARTYNIAK Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- [10] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] MRUK H., MRUK J., *Istota i zakres zarządzania i planowania marketingowego*, w: H. MRUK (red.), *Zarządzanie i plano-*



wanie marketingowe, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.

- [12] SOSONOWSKA B., *Rynek maszyn rolniczych w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- [13] STEVENS H., KINNI T., *Osiągnąć doskonałość w sprzedaży*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- [14] STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- [15] SZPITTER A., *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego w Gdańsku, Gdańsk 2013.

## ANALYSIS OF PRODUCT VALUE ACCORDING TO POINT METHOD

### SUMMARY

This study is an attempt to cast some light on the complex issues related to the broadly-understood analysis of the product values implemented by a flexible goods manufacturing plant. Based on theoretical knowledge as well as their own professional experience, the authors found it appropriate to develop a set of criteria that affect value. The authors intend to verify an original method for assessing product value on the basis of their practice. The main thing is setting a value indicator of the studied products taking into account the adopted criteria and modelled scales.

**Keywords:** product, product flexibility, analysis of the product value, random sampling, product grading

EWA MAZUR-WIERZBICKA

# Ekologiczny wymiar CSR w sektorze MŚP w Polsce

## Wprowadzenie

W ostatnich latach w Polsce obserwujemy zwiększone zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), której głównym elementem jest dbanie o utrzymywanie i rozwijanie relacji korzystnych tak dla przedsiębiorstwa, jak i jego interesariuszy. Ponieważ najliczniejszą grupę podmiotów gospodarczych stanowią mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa ważne jest, aby koncepcja ta została przez nie przyjęta i realizowana<sup>1</sup>. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest domeną dużych przedsiębiorstw. W kontekście tym należy podejmować działania sprzyjające adaptowaniu instrumentarium społecznej odpowiedzialności biznesu do działalności przedsiębiorstw sektora MŚP [Sokołowska, 2010b, s. 50].

CSR można rozpatrywać m.in. poprzez 3 wymiary: ekonomiczny, społeczny, ekologiczny, pomiędzy którymi powinna zachodzić równowaga<sup>2</sup>. Wymiar ekologiczny dotyczy nade wszystko podejmowanych działań, efektem których jest ograniczenie negatywnego oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko naturalne.

Ochrona środowiska jest wpisana w działalność każdego przedsiębiorstwa. Wynika to z konieczności przestrzegania coraz rygorystyczniejszego prawa ochrony środowiska, będącego odpowiedzią na zwiększone zanieczyszczenie środowiska i tego konsekwencje, np. zachodzą-

ce zmiany klimatyczne, spadek jakości życia, zanieczyszczenie środowiska jako bariera wzrostu gospodarczego. Zajmuje ona istotne miejsce w tworzonych, rozwijanych obecnie koncepcjach, programach, politykach zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych.

Stąd też w artykule podjęto próbę analizy ekologicznego wymiaru CSR w sektorze MŚP w Polsce. Realizację tak przyjętego celu oparto na opracowaniach wyników badań empirycznych oraz literaturze przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Postawiono tezę, że w sektorze MŚP w Polsce wymiar ekologiczny CSR nie zajmuje ważnego miejsca, zaś podejmowane działania proekologiczne wynikają głównie z przesłanek ekonomicznych, a nie z troski o stan środowiska naturalnego.

## Koncepcja CSR w Polsce

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu pojawiła się w krajach zachodnich i wraz z zachodnimi korporacjami została wprowadzona na polski rynek. Korporacje zaimplementowały ideę CSR w polskim biznesie poprzez narzucenie standardów swoim oddziałom w Polsce, wprowadzenie określonej kultury organizacyjnej, wymogi stawiane swoim kontrahentom. Odzwierciedleniem tego są m.in. spisane procedury (np. kodeksy etyczne, kodeksy postępowania), strategie czy jeszcze nie licznice pojawiające się raporty społeczne pokazujące zaangażowanie przedsiębiorstw w zakresie CSR<sup>3</sup>. Pamiętać nale-



ży, że koncepcja ta ma wymiar interdyscyplinarny, ciągle ewoluje. Nie zamyka się jedynie w schematach, procedurach czy kodeksach, dlatego też powinna być domeną wszystkich przedsiębiorstw. W Polsce realizowana jest ona głównie przez duże przedsiębiorstwa, korporacje, zaś różnorodne akcje, programy (informacyjne, szkoleniowe, promujące CSR) skierowane głównie do sektora MŚP nie przekładają się na zwiększone zainteresowanie wprowadzaniem koncepcji CSR w tym sektorze.

Znacznymi przeszkodami w szybkim rozwoju koncepcji CSR w Polsce jest brak silnych organizacji społeczeństwa obywatelskiego, organizacji, które w sposób krytyczny kontrolowałyby funkcjonowanie przedsiębiorstw. Ma to swoje podłoże w małej aktywności społecznej i obywatelskiej Polaków. Także niewystarczająco rozwinięty jest w Polsce świadomy ruch konsumencki, chociaż zauważalny jest powolny wzrost świadomości ekologicznej, etyczności konsumpcji, etyczności w zakresie dokonywania zakupów (rynek produktów Fair Trade). Należy mieć nadzieję, że wraz z dalszym rozwojem społeczno-gospodarczym Polski, wzrostem poziomu życia Polaków, poprawy jakości życia następować będzie dalszy, szybszy wzrost świadomości konsumencieckiej, co wpłynie na rozpowszechnienie się

koncepcji CSR wśród polskich przedsiębiorstw, szczególnie tych z sektora MŚP.

### Koncepcja CSR w sektorze MŚP



W polskiej gospodarce zdecydowanie największy udział mają przedsiębiorstwa z sektora MŚP<sup>4</sup>. To one w znacznym stopniu warunkują rozwój gospodarki. Mają także bardzo często charakter działalności lokalnej, dlatego też, jak pokazuje praktyka, to one najmocniej angażują się w życie społeczności lokalnej, wywierając znaczący wpływ na rozwój lokalny. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa chcąc wdrażać koncepcję CSR włączają ją często do funkcjonującego już modelu biznesowego, integrują samą ideę odpowiedzialnego biznesu ze swoimi misjami czy realizowanymi strategiami.

W sposób szczególny przedsiębiorstwom z sektora MŚP powinno zależeć na budowaniu pozytywnego wizerunku wśród swoich interesariuszy, m.in. poprzez zaspokajanie ich różnorodnych potrzeb – także tych powiązanych z ochroną środowiska. Obecnie, gdy problematyka ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju stanowi przedmiot zainteresowania zarówno

organizacji lokalnych, jak i międzynarodowych, coraz większego znaczenia zaczyna nabierać wymiar ekologiczny CSR. Ważne jest zatem skierowanie uwagi MŚP m.in. na korzyści, jakie mogą one uzyskać z większego zaangażowania się w problematykę ochrony środowiska, budowę wizerunku przedsiębiorstw proekologicznych, dbających o jakość życia społeczności, wśród których funkcjonują [zob. szerzej: Chodyński, Jabłoński, Jabłoński, 2008]. Jest to szczególnie istotne ze względu na rosnącą (choć powoli) świadomość ekologiczną otoczenia społecznego, wzrost jego ekologicznych wymagań, rygorystyczniejszego prawa. Nabiera to jeszcze większego znaczenia w przypadku, gdy kluczowi interesariusze sami podejmują dobrowolne działania proekologiczne. To w dużej mierze od nich uzależnione jest przetrwanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa [por.: Jabłoński, Jabłoński, 2008].

### Wymiar ekologiczny CSR



Koncepcja CSR najczęściej utożsamiana jest z zaangażowaniem społecznym oraz występującymi relacjami w miejscu pracy. Wzrost świadomości kadry zarządzającej, właścicieli powoduje, że przedsiębiorstwa zaczynają

Tab. 1. Kluczowy obszar CSR – Środowisko naturalne

Kluczowy obszar CSR Środowisko naturalne	Zagadnienia kluczowe dla obszaru Środowisko naturalne	Potencjalne korzyści z praktykowania
Wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko przyrodnicze.	Ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń (promieniowania, wibracji itp.). Świadomość wpływu na zmiany klimatu (emisja gazów cieplarnianych). Ochrona i odbudowywanie naturalnych ekosystemów, unikalnych zasobów środowiska, poszanowanie dla różnorodności biologicznej (zagrożone gatunki, funkcjonowanie ekosystemów itp.). Identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych, wprowadzanie mechanizmów mających na celu internalizację zewnętrznych kosztów środowiskowych, uwzględnianie założeń środowiskowych na etapie projektowania produktu (eco-design, analiza cyklu życia – LCA/LCM).	Oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców (niższa materiałochłonność i energochłonność). W dłuższej perspektywie strategiczne zwiększenie dostępności surowców, przyczynienie się do ograniczenia negatywnych skutków zmian klimatu (ograniczenie emisji CO <sub>2</sub> ). W związku z rosnącą świadomością społeczeństw pozytywny wpływ na reputację.

powoli dostrzegać i dbać także o wymiar ekologiczny swojej działalności, tym bardziej że dzięki temu mogą osiągać wymierne korzyści finansowe, biznesowe, marketingowe. Każde z przedsiębiorstw niezależnie od wielkości, formy organizacyjno-prawnej, rodzaju i zakresu prowadzonej działalności wpływa na środowisko naturalne w większym bądź mniejszym zakresie. Zatem chcąc działać zgodnie z zasadami CSR, powinny one dbać o interesariusza, którym jest środowisko naturalne [zob. szerzej: Chodyński, 2012, s. 21-25], być świadome swojego oddziaływania na środowisko<sup>5</sup>. Istotność wymiaru ekologicznego została zaakcentowana w normie ISO 26000<sup>6</sup> (będącej niecertyfikowanym standardem zarządzania społeczną odpowiedzialnością), poprzez wyodrębnienie w niej kluczowego obszaru „Środowisko naturalne” (tab. 1).

Przedsiębiorstwa wdrażające koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu dzielą się z otoczeniem swoimi osiągnięciami czy inicjatywami, jakich dokonały w ramach CSR. W wielu przypadkach jest to bardzo subiektywne, niepoparte głębszą samooceną, czyli pozbawione obiektywizmu<sup>7</sup>. Analizując opracowania, raporty z zakresu funkcjonowania CSR w sektorze MŚP w Polsce można wywnioskować, że w praktyce wymiar ekologiczny CSR opiera się na konkretnie mierzalnych efektach (możliwość zastosowania wskaźników dotyczących np. energii, surowców/materiałów, wody, emisji/ścieków/odpadów) [Adamczyk, 2009, s. 188-190]. Przedsiębiorstwa chcąc być odpowiedzialne ekologicznie mogą wdrażać znormalizowane systemy zarządzania środowiskowego zgodne z normą ISO 14001 lub rozporządzeniem EMAS, zyskując poprzez to większą wiarygodność wśród interesariuszy, głównie z uwagi na ich udokumentowany, oficjalny charakter (w przypadku normy ISO 14001 certyfikat, zaś w przypadku rozporządzenia EMAS wpis do rejestru). Wiarygodność efektów, jak i ciągłego doskonalenia w obszarze ekologicznym potwierdza niezależna, zewnętrzna jednostka. Mogą także one podejmować inne formy działania służące ochronie środowiska (np. wdrażać Program Czystszej Produkcji, Program „Odpowiedzialność i Troska”) [Mazur-Wierzbicka, 2011, s. 76-77].

## Realizacja wymiaru ekologicznego CSR przez sektor MŚP w Polsce



Analizując wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2011 roku na terenie Polski, starano się ukazać m.in. stopień znajomości pojęcia, zasad, idei CSR wśród przedsiębiorców MŚP. Stanowi to punkt wyjścia do analizy podejmowanych przez nich działań w wymiarze ekologicznym CSR<sup>8</sup>.

Przeprowadzone badania w województwie pomorskim pokazały<sup>9</sup>, że 57% badanych przedsiębiorstw znało termin społecznej odpowiedzialności biznesu, nie znało go pozostałe 43%. W kontekście tym dziwią kolejne dane, według których 87,2% przedsiębiorców MŚP województwa pomorskiego uważało swoje przedsiębiorstwa za społecznie odpowiedzialne. Można zatem zadać pytanie, skąd taka rozbieżność? Czy może odpowiedzi były udzielane na zasadzie zbyt dużego optymizmu, czy też z chęci bycia „społecznie poprawnym”? W przypadku respondentów z województwa zachodniopomorskiego<sup>10</sup> sytuacja przedstawia się mniej korzystnie. Znajomość pojęcia CSR zadeklarowało jedynie 14% badanych<sup>11</sup> (nieco większą znajomość tego terminu deklarowały przedsiębiorstwa średnie – 20%). W badanych przedsiębiorstwach województwa małopolskiego tylko 11% respondentów deklarowało, że zna pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (81% złożyło deklarację, że go nie zna; 8% zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”). Znajomość pojęcia CSR wzrastała wraz z rozmiarem przedsiębiorstwa, 26% średnich przedsiębiorstw znało pojęcie CSR<sup>12</sup>. Z kolei wśród małych przedsiębiorstw z województwa dolnośląskiego (badania z lat: 2008-2009) 2% nigdy nie słyszało o tej koncepcji, zaś 35% respondentów „kojarzyło” społeczną odpowiedzialność biznesu z działaniami podejmowanymi względem środowiska naturalnego<sup>13</sup>. Według badań ogólnopolskich pojęcie CSR znane było 31% badanych przedsiębiorstw sektora MŚP<sup>14</sup>.

Przechodząc do wymiaru ekologicznego CSR 85% badanych przedsiębiorstw województwa pomorskiego wskazało obszar środowisko naturalne za ważny. Istot-

niejsze okazały się jedynie: praktyki handlowe – 90%, kwestie związane z klientem – 96% oraz prawa człowieka – 86%. Za mniej istotne w stosunku do środowiska naturalnego uznano: praktyki w miejscu pracy – 73%, zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnej społeczności – 54%.

Z kolei przedsiębiorstwa zachodniopomorskie były mało aktywowane poprzez swoich interesariuszy (klientów, kontrahentów) do podejmowania działań proekologicznych. Tylko 40% badanych zwracało uwagę przy wyborze kontrahentów na przestrzeganie przez nich zasad ekologii. W przypadku 35% ankietowanych dostawcy, podwykonawcy zwracali uwagę na ekologiczność ich produktów, usług, zaś 41% badanych stosowało w produkcji surowce ekologiczne (z certyfikatem). Tylko 19% respondentów posiadało certyfikaty ekologiczne. Także zaledwie 41% ankietowanych wskazało, że ich klienci zwracają uwagę na ekologiczność produktów czy usług. Można zatem twierdzić, że obszar środowisko naturalne w zachodniopomorskim sektorze MŚP nie jest uznawany za zbyt ważny. W przedsiębiorstwach małopolskich sektora MŚP za najistotniejsze uznano problemy środowiska naturalnego: jego zanieczyszczenie, jak też nieodpowiedzialne korzystanie z surowców naturalnych i energii. Odpowiedzi te uzyskiwały średnią wskazań na poziomie 1,7 i 1,9 – gdzie 1 oznaczało „bardzo ważne”. W misjach 5% badanych przedsiębiorstw pojawiały się sformułowania dotyczące wartości proekologicznych. Z kolei w przypadku czynników wpływających na proces decyzyjny przedsiębiorstw dobro środowiska naturalnego na sześć rozpatrywanych kategorii zajęło piątą pozycję. Oznacza to, że jedynie mniej ważną rangę w procesie decyzyjnym nadawano odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej (co jest mocno zastanawiające). Podkreślić także należy, że ponad 50% badanych raczej zrezygnowałoby ze współpracy z kontrahentami, gdyby okazało się, że zanieczyszczają oni środowisko bądź też np. łamią prawa pracownicze. Należy mieć jednak na uwadze fakt, że są to deklaracje, które nie zawsze muszą mieć przełożenie na rzeczywiste działania. Z kolei z badań ogólnopolskich wynika, że przedsiębiorstwa nie wykazywały zbyt dużej troski o śro-



dowisko naturalne w ramach podejmowanych działań z zakresu CSR.

Zaskakujący jest fakt, że wśród 56,2% badanych przedsiębiorstw województwa pomorskiego panowało przekonanie, że ich działalność nie wpływa na środowisko naturalne. Tylko 27,8% uważało, że prowadzona przez nich działalność ma swoje konsekwencje dla środowiska naturalnego. Pozostała część badanych nie miała zdania. Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku badań prowadzonych w województwie małopolskim, gdzie 71% respondentów nie zgodziła się z twierdzeniem, że działalność ich przedsiębiorstwa wywiera negatywny wpływ na środowisko naturalne, zaś kolejne 18% udzieliło odpowiedzi „raczej się nie zgadzam”. Także z przeprowadzonych badań ogólnopolskich wynika, że aż 31% mikroprzedsiębiorstw, 24% małych i 22% średnich deklaruje niegenerowanie zanieczyszczeń. Pokazuje to jak bardzo nieświadomi swojego oddziaływania na otoczenie są polscy przedsiębiorcy. Stanowi to poważny problem w sposobie myślenia polskich przedsiębiorców sektora MŚP o ochronie środowiska naturalnego. W większości utożsamiają oni negatywny wpływ na środowisko z dużymi, produkcyjnymi przedsiębiorstwami, a przecież każde z przedsiębiorstw zużywa surowce (energię, wodę), wytwarza odpady bez względu na to, czy należy do sektora MŚP, czy jest przedsiębiorstwem dużym; czy prowadzi działalność usługową, czy też produkcyjną. Wydaje się zatem konieczne podjęcie działań podnoszących świadomość przedsiębiorców w zakresie skutków ubocznych prowadzonej przez nich działalności – świadomość ekologiczną.

Badania wykazały, że w 72,5% ankietowanych pomorskich przedsiębiorstwach prowadzone są działania oszczędzające energię, zaś w 76,1% ograniczające wytwarzanie odpadów. W przedsiębiorstwach zachodniopomorskich jako systematycznie realizowane działania proekologiczne wskazano: ograniczenie zużycia wody i energii – 81%, segregację odpadów – 61%. Niestety, aż 40% badanych MŚP w Zachodniopomorskiem nie prowadziło segregacji odpadów, a zatem nie przestrzegało podstawowych standardów środowiskowych. Warto jednakże w tym miejscu podkreślić, że gospodarka odpadami w Polsce stanowi jedną z najbardziej zaniedbanych dziedzin ochrony

środowiska [Mazur-Wierzbicka, 2012, s. 188-189]. Zaskakujący w tym kontekście jest natomiast fakt, że najpopularniejszym działaniem promującym zachowania proekologiczne w zachodniopomorskich przedsiębiorstwach była zbiórka materiałów i ich segregacja – 24% (najwięcej wskazań), na drugim miejscu znalazły się spotkania, rozmowy i imprezy promujące ekologię – 17%. Wśród respondentów z województwa małopolskiego 50% deklaruje podejmowanie pozytywnych działań na rzecz środowiska naturalnego (w szczególności związanych ze zmniejszeniem zużycia energii i surowców naturalnych). W badaniu ogólnopolskim podejmowanie działań na rzecz obniżania zużycia energii, wody i innych zasobów naturalnych deklaruje w tym samym roku badawczym 67% mikro, 76% małych oraz 81% średnich przedsiębiorstw.

Tak przedstawione wyniki w kontekście niskiej świadomości ekologicznej przedsiębiorców skłaniają do wniosku, że oszczędzanie zasobów, minimalizacja odpadów podyktowane są głównie względami ekonomicznymi, optymalizacją kosztów, nie zaś troską o stan środowiska naturalnego. Ważne jest, aby umieć wykorzystać w tym przypadku argument, że bycie proekologicznym wymaga nie tylko ponoszenia kosztów (z czym kojarzą się w większości podejmowane działania proekologiczne), ale przynosi wymierne efekty finansowe. Dotyczy to zarówno drobnych czynności, które obniżają koszty (np. stosowanie energooszczędnych żarówek, dwustronnego druku), jak też takich o większym zakresie, będących pochodną zastosowania nowoczesnych, proekologicznych technologii, nowego stylu zarządzania opartego na ograniczeniu zużycia zasobów naturalnych. Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, głównie ze względu na ograniczoną ilość zasobów nie chcą jednak podejmować ryzykownych i kosztownych działań, z jakimi kojarzone są m.in. działania proekologiczne.

## Podsumowanie

Przedstawiona analiza wyników badań pozwala na pozytywne zweryfikowanie postawionej tezy. W sektorze MŚP w Polsce wymiar eko-

logiczny CSR nie zajmuje ważnego miejsca, zaś podejmowane działania proekologiczne wynikają głównie z przesłanek ekonomicznych, a nie z troski o stan środowiska naturalnego.

Wyniki badań pokazują, że świadomość społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich przedsiębiorstw jest niska. Jeszcze mniejsza jest chęć zaangażowania się w działania proekologiczne stanowiące podstawę funkcjonowania wymiaru ekologicznego CSR. Podyktowane jest to m.in. brakiem impulsów z otoczenia. Zarówno klienci, jak i kontrahenci, dostawcy w małym stopniu wymagają od przedsiębiorstw spełniania określonych wymogów środowiskowych, posiadania certyfikatów środowiskowych czy stosowania do produkcji ekologicznych surowców. Ma to bezpośredni związek z zamożnością społeczeństwa (im jest ono zamożniejsze, tym większą wagę przywiązuje do problematyki środowiskowej, zwracając przy zakupie uwagę nie tylko na cenę, ale również na walory ekologiczności produktów czy usług). Wiele działań, także tych proekologicznych (np. oszczędzanie energii, wody), podejmowanych przez przedsiębiorców rzadko kojarzonych jest ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, jej wymiarem ekologicznym. Wynikają one przeważnie z chęci uzyskania korzyści ekonomicznych, oszczędności. Przedsiębiorstwa często nie są świadome korzyści, jakie mogą uzyskać m.in. poprzez inwestowanie w działalność proekologiczną (np. wpływ działań proekologicznych na wizerunek przedsiębiorstwa, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej). Dopóki jednak interesariusze nie będą wymagać od przedsiębiorców zachowań proekologicznych, zaś oni sami nie będą chcieli być ekologicznie odpowiedzialni, obszar związany z ochroną środowiska nie będzie odpowiednio ważny.

Wyniki badań pokazują, że jednoczesne zainteresowanie MŚP wszystkimi wymiarami CSR jest bardzo znikome. Wynika to ze specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw, których skala działania jest ograniczona. Z uwagi na dużą liczbę, rozdrobnienie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, różnorodność w zakresie specyfiki prowadzonej działalności, potrzeb, relacji z otoczeniem etc., nie jest możliwe zbudowanie jednego,



spójnego wzorca CSR. Każde z przedsiębiorstw musi samo wypracować własny model CSR dopasowany do swoich możliwości, specyfiki, otoczenia, w którym działa, sytuacji rynkowej.

Konieczne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na odpowiedzialną nie tylko społecznie, ale także i ekologicznie edukację menedżerską w MŚP. Jest to bardzo istotne zważywszy na to, że w wielu przedsiębiorstwach sektora MŚP głównym menedżerem, jak i decydem jest właściciel. Jego przekonania co do podejmowania np. działań proekologicznych, stopień świadomości ekologicznej mają bezpośrednie przełożenie na społeczną, ekologiczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Dodatkowo należy spopularyzować „dobre praktyki” zarówno krajowe, jak i zagraniczne, powiązanie uzyskiwanych korzyści ekologicznych i innych z praktyką biznesową, wiedzą typu know-how.

Pomimo że przedstawione wyniki badań nie są zbyt optymistyczne, należy pamiętać, iż wśród respondentów byli także tacy, którzy wykazali się znaczącą znajomością problematyki z zakresu CSR. To oni powinni stać się wzorem do naśladowania dla innych przedsiębiorstw w poszczególnych regionach, inicjatorami „dobrych praktyk”, szczególnie tych o charakterze lokalnym.

Wprowadzenie zarządzania społecznego odpowiedzialnego do sektora MŚP jest dużym wyzwaniem, przed którym stoi nie tylko Polska, ale i cała Unia Europejska.

## PRZYPISY

- 1) W literaturze przedmiotu z zakresu odpowiedzialności społecznej występuje duża liczba ujęć, definicji tej interdyscyplinarnej, wielopłaszczyznowej, złożonej kategorii. Z uwagi na ograniczony zakres niniejszego artykułu nie dokonano przeglądu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu.
- 2) Społeczną odpowiedzialność biznesu można także rozpatrywać w kontekście poszczególnych obszarów, tj.: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym. [zob. Sokółowska, 2010b, s. 53-57].
- 3) Raporty te powinny być przygotowywane zgodnie z metodologią Global Reporting Initiative – GRI. Zastosowanie tej metodologii daje możliwość porównywalności podejmowanej przez przedsiębiorstwa działalności w ramach CSR.
- 4) Według danych GUS za 2011 r. w Polsce działało 1,78 mln przedsiębiorstw. Większość (98,9%) to przedsiębiorstwa małe, z czego mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 95,9%. Udział jednostek średnich i dużych stanowił odpowiednio 0,9% i 0,2% wszystkich przedsiębiorstw [GUS, 2013, s. 22]. Średnioterminowe trendy pokazują, że struktura firm w Polsce zmierza w kierunku podobnej do UE – spada udział mikrofirm, a wzrasta udział pozostałych grup przedsiębiorstw [PARP, 2011, s. 16].
- 5) Warto zaznaczyć, że podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań ograniczających ich negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne nie tylko przyczynia się do ochrony środowiska, ale także wpływa na wzrost jakości życia (walory estetyczne, warunki zdrowotne etc.) Jakość życia natomiast jest jednym z fundamentalnych celów społecznych.
- 6) Norma ISO 26000 – norma społecznej odpowiedzialności biznesu. ISO 26000:2010 Guidance for Social Responsibility. (ISO 26000:2010 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności). Polska Norma PN-ISO 26000 jest w trakcie opracowania w KT 305 ds. Społecznej odpowiedzialności [zob. www.pkn.pl].
- 7) Nawet wprowadzenie normy ISO 26000 nie dostarcza obiektywnej informacji w zakresie chociażby uzyskanych wyników, gdyż nie podlega ona zewnętrznej weryfikacji, nie jest normą certyfikowaną.
- 8) Przy analizie wyników badań należy wziąć pod uwagę różnice metodologiczne prowadzonych badań w poszczególnych regionach kraju. Nie wszystkie uzyskane wyniki, przeprowadzane analizy mogą być zestawione tak, aby dawały rzeczywisty obraz, tworząc pełną tzw. mapę stanu społecznej odpowiedzialności. Kolejną trudnością, głównie interpretacyjną analizy, jest deklaratywność przeprowadzanych badań, co oznacza, że udzielane przez respondentów odpowiedzi nie były poddawane weryfikacji (np. audytowi). Zatem wszelkie przeprowadzane do tej pory badania pozwalają na zbadanie stanu świadomości problematyki z zakresu CSR (także wymiaru ekologicznego) wśród MŚP. Może to zniekształcać rzeczywistość, szczególnie w przypadku konfrontacji rzeczywistych działań podejmowanych przez ankietowanych z ich deklaracjami [zob. Pańków, Rok, Strumińska-Kutra, 2010, s. 7].
- 9) Badania przeprowadzono w 251 przedsiębiorstwach sektora MŚP w województwie pomorskim w latach 2010-2011 w ramach projektu „RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość sposobem na podniesienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw podczas kryzysu gospodarczego”. Prezentacja wyników badania: [Nikodemka-Wołowik, 2011].
- 10) Badania przeprowadzono wśród 200 przedsiębiorstw sektora MŚP w województwie zachodniopomorskim w okresie 29.08.2011 r. – 10.09.2011 r. w ramach projektu „CSR wspólna sprawa”. Prezentacja wyników badania: [Millward Brown SMG/KRC, 2011].
- 11) Na taką rozbieżność w znajomości pojęcia CSR wpłynąć mógł sam dobór respondentów do badania. W województwie pomorskim były to w większości przedsiębiorstwa współpracujące z zagranicznymi kontrahentami, zatem już na etapie wcześniejszej współpracy mogli oni spotkać się z wymaganiami z zakresu CSR.
- 12) Badanie „CSR wśród małopolskich przedsiębiorstw” przeprowadzono w okresie od 7 września do 5 października 2011 roku. Jego celem głównym było zbadanie znajomości pojęć oraz aktywności na polach związanych z CSR wśród przedsiębiorstw województwa

DR EWA MAZUR-WIERZBICKA

Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego



małopolskiego zatrudniających mniej niż 250 pracowników. Struktura próby ze względu na wielkość przedsiębiorstw kształtowała się następująco: 23% przedsiębiorstwa jednoosobowe, 38% mikro, 28% małe, 11% średnie przedsiębiorstwa. Prezentacja wyników badania: [Józefowski, Kokoszka, 2012].

<sup>13)</sup> Badania przeprowadzane przez A. Sokołowską z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wśród małych przedsiębiorstw województwa dolnośląskiego w lipcu, wrześniu i październiku 2008 r. (badania pilotażowe) oraz od marca 2009 r. Wśród badanych 78% stanowiły małe przedsiębiorstwa, 22% – mikroprzedsiębiorstwa. Celem badań była ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie [Sokołowska, 2010a, s. 133]. Szeroki zakres badań z zakresu zawiera także monografia: [Sokołowska, 2013].

<sup>14)</sup> Badania przeprowadzono w 270 przedsiębiorstwach sektora MŚP w 2011 r. – CSR, ale o co chodzi? Prezentacja wyników badania: [UnitedCast Entertainment Ltd, 2011, <http://www.united-cast.com>].

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [2] CHODYŃSKI A., *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1.
- [3] CHODYŃKI A., JABŁOŃSKI M., JABŁOŃSKI A., *Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) koncepcja strategiczna budowy wartości firmy oparta na kryteriach ekologicznych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 3.
- [4] *CSR, ale o co chodzi? Prezentacja wyników badania sektora MSP*, UnitedCast Entertainment Ltd, 2011- <http://www.united-cast.com>.
- [5] *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 roku*, GUS, Warszawa 2013.
- [6] GASIŃSKI T., PISKALSKI G., *Zrównoważony biznes – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
- [7] *ISO 26000:2010 Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, ISO, 2011.
- [8] JABŁOŃSKI A., JABŁOŃSKI M., *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” 2008, nr 5.

- [9] JÓZEFOWSKI B., KOKOSZKA B., *CSR w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki, Kraków 2012.
- [10] *Mali i średni przedsiębiorcy regionu zachodniopomorskiego wobec społecznej odpowiedzialności biznesu*, Millward Brown SMG/KRC, 2011.
- [11] MAZUR-WIERZBICKA E., *Zarządzanie środowiskowe jako narzędzie odpowiedzialnego biznesu*, w: M. PORADA-ROCHOŃ (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011.
- [12] MAZUR-WIERZBICKA E., *Ochrona środowiska a integracja europejska. Doświadczenia polskie*, Difin, Warszawa 2012.
- [13] NIKODEMSKA-WOŁOWIK A.M. (red.), *RespEn – Odpowiedzialna przedsiębiorczość. Polskie i szwedzkie MŚP wobec wyzwań CSR*, Warszawa 2011.
- [14] *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Raport*, PARP, Warszawa 2011.
- [15] PAŃKÓW W., STRUMIŃSKA-KUTRA M., *Odpowiedzialność w różnych kontekstach instytucjonalnych, organizacyjnych i społecznych*, w: W. PAŃKÓW, B. ROK, M. STRUMIŃSKA-KUTRA, J. WOŹNICZKO (red.), *Oblicza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Scholar, Warszawa 2010.
- [16] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.
- [17] SOKOŁOWSKA A., *Identyfikacja przejawów społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie – wyniki badań*, w: B. OLSZEWSKA (red.), *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 114, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010a.
- [18] SOKOŁOWSKA A., *Wybrane aspekty społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: J. LICHTARSKI (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 89, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010b.
- [19] SOKOŁOWSKA A., *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa identyfikacja ocena kierunki doskonalenia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

## ECOLOGICAL DIMENSION OF CSR IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN POLAND

### SUMMARY

The concept of CSR in Poland is associated mainly with large enterprises whereas it is the SMBs sector that has the biggest share in the market. At the same time, most often discussed areas of CSR are the economic and social ones. For this reason this article attempts to analyse one of the least noticeable dimension of CSR – ecological dimension in the sector of small companies in Poland. The analysis is based on numerous descriptions of empirical research and literature of corporate social responsibility. The particular parts of this article have been devoted to the accomplishment of the main objective. At the beginning the CSR functioning in Poland has been depicted, in the SMBs sector. Next, the ecological dimension of this conception was presented. In the subsequent part of the article the realisation of ecological dimension for CSR in small and medium enterprises in Poland has been demonstrated.

**Key words:** corporate social responsibility, small and medium enterprises, environmental protection

DARIUSZ SIUDAK

# PODSTAWY TEORETYCZNE PROCESU MIGRACJI WARTOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

## Wprowadzenie

Procesy migracji wartości postępują w konsekwencji poszukiwania przez inwestorów efektywnych możliwości alokacji kapitału. Powoduje to zmiany w rynkowej wartości dodanej przedsiębiorstw notowanych na rynku papierów wartościowych [Siudak, 2001, s. 193]. Proces migracji wartości przedsiębiorstw jest wynikiem efektywności zarządzania przez wartość. Koncepcja maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa powinna być oparta na teoretycznej przesłance mówiącej, iż akcjonariusze wymagają uzyskania określonej stopy zwrotu z zaangażowanych przezeń kapitałów. Inwestorzy giełdowi inwestując w akcje spółek ponoszą określone – mierzalne do pewnego poziomu przybliżenia – ryzyko. W przypadku, gdy akcjonariu-

sze nie otrzymają należnej (wymaganej) rekompensaty za poniesione ryzyko, zrezygnują z inwestycji, dokonując przeniesienia swych kapitałów w celu poszukiwania wyższych stóp zwrotu. W skrajnym przypadku inwestorzy mogą przeznaczyć całość lub część środków na bieżącą konsumpcję.

Migrację wartości można rozpatrywać pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład analizowanego układu przedsiębiorstw, który przykładowo mogą stanowić spółki notowane na giełdzie papierów wartościowych. Przypływ wartości do przedsiębiorstwa może mieć swoje źródło z innych przedsiębiorstw lub też spoza analizowanego układu. Symetrycznie wartość odpływająca z danego przedsiębiorstwa może zostać przechwycona przez inne spółki lub też inne możliwości alokacji kapitału spoza analiza-

nego układu przedsiębiorstw. Migrację wartości można również analizować na poziomie zagregowanych sektorów gospodarczych, jak również w skali międzynarodowej na poziomie poszczególnych krajów lub rynków kapitałowych.

Celem artykułu jest prezentacja podstaw teoretycznych zachodzących na rynku kapitałowym procesów migracji wartości przedsiębiorstw. W pracy wykorzystano analizę literatury.

## Definicje migracji wartości

Termin migracja wartości został zaproponowany przez A. Sływotzky'ego [Sływotzky, 1996]. Definicja tego procesu rzadko jest wskazywana w literaturze przedmiotu. W tabeli 1 zaprezentowano ich przegląd.

Tab. 1. Definicje migracji wartości

Autor	Definicja
Sływotzky	„Migracja wartości obrazuje przepływ zysków i bogactwa akcjonariuszy poprzez biznesową szachownicę. Jest to proces, w którym wartość odpływa od przestarzałych ekonomicznie modeli działalności biznesowej i płynie do nowych, które bardziej efektywnie kreują korzyści dla klienta oraz pozyskują wartość dla właściciela” [Sływotzky, 1996, s. 21].
Brabazon	„Przepływ sposobności do wzrostu, zysku, a w końcu wartości dla akcjonariuszy z jednego przedsiębiorstwa lub sektora do innego” [Brabazon, 1999, s. 14].
Siudak	„Migracja wartości polega na odpływie wartości z jednego przedsiębiorstwa lub sektora do innego, jako następstwo poszukiwania efektywnych możliwości alokacji kapitału” [Siudak, 2001, s. 193].
Phillips	„Migracja wartości jest to zmiana siły kreowania wartości” [Phillips, 2012, s. 36].

Źródło: opracowanie własne.



Procesy migracji wartości zachodzą od początku powstania dobrze zorganizowanych rynków kapitałowych. Przykład może stanowić przechwycenie przez General Motors odpływającej wartości z firmy Ford na amerykańskim rynku produkcji samochodów w drugiej dekadzie XX wieku oraz migrację wartości pomiędzy stacjami radiowymi a stacjami telewizyjnymi w latach pięćdziesiątych XX wieku w USA [por. Sływotzky, 1996].

A. Sływotzky zaproponował model trzech faz migracji wartości, zakładając, że przedsiębiorstwo w danym momencie może znajdować się w jednej z trzech faz:

- ▶ fazie przyływu,
- ▶ fazie stabilizacji,
- ▶ fazie odpływu.

Koncepcja maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa spowodowała przeobrażenie priorytetów w strategii działalności, w postaci odejścia od koncentracji na maksymalizacji udziału w rynku w kierunku koncentracji na udziale w saldzie migracji wartości przedsiębiorstw. A. Sływotzky podkreśla, że: „Dotychczasowe reguły osiągnięcia sukcesu, podyktowane przez udział w rynku i skalę działalności, straciły na ważności. Zaś wartość migrowała” [Sływotzky, 1996, s. VII]. Procesy migracji wartości w długim horyzoncie czasu następują w konsekwencji zmian o charakterze ekonomicznym, technologicznym, społecznym i politycznym.

## Migracja wartości przedsiębiorstw a Schumpeterowska teoria kreatywnej destrukcji



Teoria migracji wartości w rzeczywistości dotyczy zjawiska dobrze znanego w ekonomii. J. Schumpeter [2009] analizował zmiany alokacji zasobów z nieefektywnych zastosowań do nowych możliwości, określając to zjawisko mianem kreatywnej destrukcji (*creative destruction*). Według J. Pency alokacja jako proces rozwinęła się w gospodarce wolnokonkurencyjnej dzięki konkurencji międzygałęziowej polegającej na przepływie wolnych kapitałów pieniężnych, a w pewnym stopniu i czynników produkcji z gałęzi o niższej

do gałęzi o wyższej stopie zysku. Zgodnie z koncepcją J. Schumpetera alokacja polegająca na „przesuwaniu czynników istniejących ze starych do nowych zastosowań” oznacza wprowadzenie innowacji [Penc, 1997, s. 19]. Schumpeterowską koncepcję innowacji J. Semkow sprowadza do stwierdzenia, iż „tradycyjne firmy, które w porę nie umieją przestawić się i dostosować się do nowych wymagań innowacyjnych, bankrutują bądź zostają wchłonięte przez nowych liderów rynkowych. Dokonuje się ustawiczny »proces twórczego niszczenia« (kreatywnej destrukcji – przyp. aut.)” [Semkow, 1988, s. 106].

Każde przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność operacyjną zgodnie z przyjętym modelem działalności biznesowej. Na bazie przestarzałych lub źle zaprojektowanych modeli biznesowych powstają nowe, które maksymalizują wartość przedsiębiorstwa. Następuje wówczas ustawiczny proces migracji wartości przedsiębiorstw.

Podkreśla to wyraźnie S. Sudoł: „Nieefektywne przedsiębiorstwa są likwidowane, czyniąc miejsce dla efektywniejszych. W ten sposób gospodarka oczyszcza się z nieefektywnych podmiotów gospodarczych” [Sudoł, 2006, s. 338].

Zjawisko występujące od dziesiątków lat J. Schumpeter określił mianem kreatywnej destrukcji, zaś A. Sływotzky nazywa migracją wartości, choć należy podkreślić, że w ostatnich kilkudziesięciu latach procesy migracji wartości uległy zdecydowanemu nasileniu. Tempo odpływu wartości z przedsiębiorstwa może przebiegać w sposób niekontrolowany. Przykładem może być amerykańska spółka Enron wraz z audytorem Arthurem Andersenem, czy rozpatrując bardziej ogólnie, pęknięcie bańki spekulacyjnej spółek „nowej gospodarki”, jakie nastąpiło na przełomie XX i XXI wieku.

## Ustawiczny proces migracji wartości przedsiębiorstw na rynku kapitałowym



Na rynku kapitałowym przedsiębiorstwa konkurują pomiędzy sobą w zakresie pozyskania środków pieniężnych w celu realizacji swojej podstawowej działalności operacyjnej.

Inwestorzy decyzje o zakupie i sprzedaży udziałowych papierów wartościowych dokonują na podstawie relacji oczekiwanej stopy zwrotu w odniesieniu do towarzyszącego ryzyka. W wyniku tych decyzji następuje alokacja kapitału finansowego poprzez rynek kapitałowy. Oceny potencjalnej inwestycji można dokonać za pomocą reguły E-V (*expected return – variance rule*) zaproponowanej przez H. Markowitza. Polega ona na analizie porównawczej i wyboru jednej spośród dwóch lub więcej inwestycji kapitałowych za pomocą oszacowania wartości oczekiwanej i wariancji.

Jako kardynalne cechy inwestycji kapitałowych można wymienić [Ostrowska, 2007, s. 42]:

- ▶ kapitał występuje w formie kapitału finansowego,
- ▶ przedmiotem inwestowania jest zróżnicowany kapitał finansowy, czyli papiery wartościowe o różnym terminie zapadalności,
- ▶ obrót papierami wartościowymi, czyli różnymi lokatami kapitału, może być realizowany w zależności od stopnia płynności obrotu w niejednorodnym tempie na różnych rynkach kapitałowych,
- ▶ inwestor wybiera różne lokaty kapitału (papiery wartościowe) według kryterium własnych preferencji (np. stopy dochodu i ryzyka inwestycyjnego).

Wartość rynkowa podlega bieżącemu wycenieniu przez rynek kapitałowy. Na rynku tym ścierają się oczekiwania inwestorów w zakresie efektywności alokacji powierzonych przedsiębiorstwom kapitału. Na podstawie oceny wartości przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy ustalana jest cena akcji spółki, a w konsekwencji następuje migracja wartości pomiędzy przedsiębiorstwami.

„Swobodne i wolne decyzje podejmowane codziennie przez tysiące niezależnie działających inwestorów kształtują poziom kursów giełdowych, a także wpływają na powodzenie lub porażkę nowych emisji. W ten sposób rynek, rozumiany jako ogół aktywnie działających w danym momencie inwestorów, zapewnia w pełni obiektywną, bezwzględną i ostateczną ocenę atrakcyjności poszczególnych instrumentów finansowych. Suma tysięcy mikroekonomicznych,



indywidualnie podejmowanych decyzji inwestycyjnych decyduje o kierunkach i skali przepływów finansowych między różnymi przedsiębiorstwami, a tym samym między poszczególnymi branżami gospodarki. W ten sposób w długim okresie wypadkowa wielu niezależnie podejmowanych mikroekonomicznych decyzji inwestycyjnych powinna prowadzić do możliwie najbardziej optymalnej alokacji kapitałów w skali całej gospodarki” [Kulapka, 2007, s. 54].

Migracja wartości przedsiębiorstw następuje w wyniku oceny bieżącej wartości przedsiębiorstwa przeprowadzonej na sprawnie funkcjonującym rynku kapitałowym. Za pośrednictwem mechanizmu alokacji kapitałów poszukiwanie efektywnych możliwości zainwestowania kapitału ze względu na wymaganą stopę zwrotu przy akceptowalnym ryzyku prowadzi w efekcie końcowym do przepływu wartości, czyli jej migracji.

Migracja wartości jednocześnie odzwierciedla efektywne kierunki alokacji kapitału w wyniku prognoz co do potencjału przyprywu/odpływu wartości przez zdolność generowania wyższej rentowności operacyjnej z zainwestowanego kapitału w odniesieniu do średniego kosztu

kapitału. Istotna zmiana oczekiwań na rynku kapitałowym w zakresie potencjału do kreowania/niszczenia wartości przez spółki kapitałowe może nastąpić w stosunkowo krótkim okresie, co w konsekwencji może prowadzić do niestabilności procesu migracji wartości przedsiębiorstw w czasie.

Przyczyny i skutki ustawicznie zachodzących na rynku kapitałowym procesów migracji wartości stanowi obieg zamknięty w postaci cyklu. Początkowo następuje ocena wartości przedsiębiorstw na rynku kapitałowym, w wyniku której wartość ich ulega procesowi migracji, równocześnie wskazując efektywne kierunki alokacji kapitału finansowego. Po czym ponownie w wyniku niezależnie od siebie podjętych decyzji dotyczących zakupu i sprzedaży akcji przedsiębiorstw następuje rewizja wartości spółek kapitałowych, w nowym układzie odzwierciedlając efektywne kierunki alokacji kapitału podmiotów nadwyżkowych. Powyższe relacje zaprezentowano graficznie na rysunku 1.

Uogólniając, w efekcie nieprzerwanego przebiegającego na rynku kapitałowym procesu wyceny aktualnej wartości rynkowej przedsiębiorstw na-

stępuje ustawiczny proces migracji wartości, a w konsekwencji identyfikacja efektywnych kierunków alokacji zasobów finansowych

## Migracja wartości w ujęciu analizy sektorowej

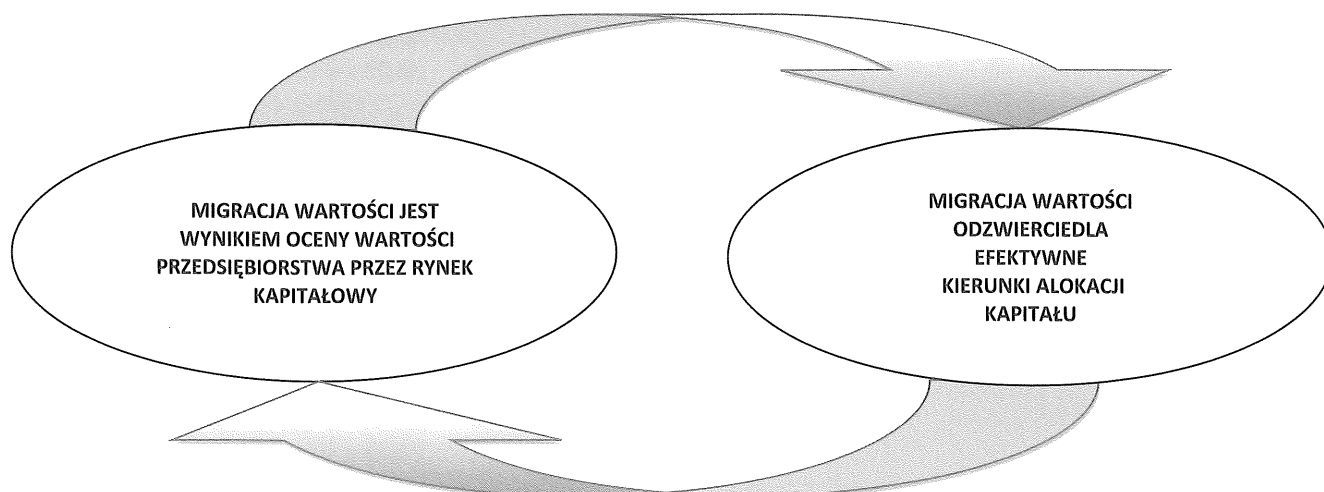
Analizę migracji wartości można prowadzić również na zagregowanym poziomie sektorowym poprzez klasyfikację poszczególnych przedsiębiorstw do określonych branż. W skład sektora gospodarczego, do którego ogólnie napływa wartość, mogą wchodzić przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie odpływu wartości i odwrotnie.

A. Rappaport przeprowadził badania empiryczne w zakresie średniej pięcioletniej całkowitej stopy zwrotu dla akcjonariuszy (*TSR – Total Shareholders Return*), określonej wzorem

$$TSR = \frac{P_1 - P_0 + D}{P_0}$$

gdzie: *TSR* – całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy,

Rys. 1. Migracja wartości w wyniku oceny wartości przedsiębiorstw na rynku kapitałowym



$p_0$  – cena zakupu akcji bądź cena akcji na początku badanego okresu,

$p_1$  – cena sprzedaży akcji bądź cena akcji na koniec badanego okresu,

$D$  – wypłacona dywidenda na jedną akcję w badanym okresie.

Badaniem objęto łącznie 287 spółek amerykańskich w latach 1992-1996, pogrupowanych względem specyfiki prowadzonej działalności na 22 sektory [por. Rappaport, 1999, s. 74]. Na podstawie zaprezentowanych wyników badań w pracy

[Rappaporta, 1999, s. 74] dokonaliśmy kalkulacji różnicy pomiędzy maksymalną a minimalną pięcioletnią stopą zwrotu dla akcjonariuszy zaobserwowaną dla poszczególnej branży. Dane oraz wyniki zamieszczono w tabeli 2.

Różnice w średniej pięcioletniej stopie zwrotu dla akcjonariuszy (TSR) względem branż są dość znaczące. Dla połowy z 22 analizowanych sektorów średnia różnica pomiędzy najlepszym a najgorszym wynikiem przekracza 35%.

Jednoznacznie można stwierdzić, że rodzaj prowadzonej działalności nie jest determinantem uzyskiwanych wyników w zakresie kreowania wartości dodanej, a w konsekwencji realizacji wymaganej stopy zwrotu przez akcjonariuszy. Na skalę i kierunki migracji wartości przedsiębiorstw decydujący wpływ ma ocena rynku kapitałowego w zakresie oczekiwanej stopy zwrotu w relacji do ryzyka inwestycyjnego oraz ich zmienność.

Tab. 2. Skrajne wartości pięcioletniej stopy zwrotu dla akcjonariuszy w poszczególnych sektorach

BRANŻA [1]	NAJLEPSZY WYNIK [2]	NAJGORSZY WYNIK [3]	RÓŻNICA [4]=[2]-[3]
1. Oprogramowanie komputerowe	84,2%	-20,6%	104,8%
2. Komputery	85,0%	-17,3%	102,3%
3. Ochrona zdrowia	85,2%	5,6%	79,6%
4. Technologie komunikacyjne	92,0%	24,1%	67,9%
5. Dostawcy sprzętu medycznego	46,0%	-18,4%	64,4%
6. Biotechnologia	45,3%	-7,7%	53,0%
7. Handel detaliczny wielobranżowy	39,3%	-12,2%	51,5%
8. Ubezpieczenia na życie	58,3%	8,4%	49,9%
9. Farmaceutyki	17,6%	-23,2%	40,8%
10. Chemikalia masowe	42,5%	4,4%	38,1%
11. Dostawy energii elektrycznej	28,5%	-7,0%	35,5%
12. Handel detaliczny konfekcją	26,2%	-7,0%	33,2%
13. Części i akcesoria samochodowe	28,9%	-4,1%	33,0%
14. Produkcja stali	21,8%	-8,7%	30,5%
15. Przemysł samochodowy	45,5%	17%	28,5%
16. Przemysł spożywczy	28,2%	-0,1%	28,3%
17. Gazownie	30,1%	5,5%	24,6%
18. Przemysł kosmiczny i obronny	42,2%	19,7%	22,5%
19. Przemysł rozrywkowy	20,3%	0,4%	19,9%
20. Przemysł tytoniowy	12,0%	-6,7%	18,7%
21. Przetwórstwo ropy naftowej	18,3%	1,0%	17,3%
22. Wyroby papiernicze	14,4%	2,6%	11,8%
		średnia	43,5%
		mediana	34,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [A. Rappaport, 1999, s. 74].

## Podsumowanie

Migracja wartości przedsiębiorstw stanowi przesłankę do koncentrowania się ścisłego kierownictwa spółki na efektywnym zarządzaniu ukierunkowanym na zwiększanie wartości dla właścicieli. Migracja wartości jest obiektywnym miernikiem – swoistym indeksem – skutecznego zarządzania pod kątem podejmowania optymalnych decyzji w zakresie maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa.

Pomiar i analiza migracji wartości może stanowić wzbogacenie analizy fundamentalnej przedsiębiorstwa lub całej branży w zakresie dotychczasowych wyników ekonomicznych, jak też perspektyw dalszego rozwoju w przyszłości. Analiza migracji wartości w ujęciu sektorowym może być pomocna w identyfikacji skali i kierunków fluktuacji wartości na rynku kapitałowym.

Pomiar i monitoring zachodzących procesów migracji wartości w przedsiębiorstwie powinien być prowadzony niezależnie od bieżących wyników ekonomicznych. Wczesne zidentyfikowanie odpływającej wartości z przedsiębiorstwa powinno być sygnałem dla kadry zarządzającej do przeprowadzenia odpowiedniej restrukturyzacji spółki, przede wszystkim pod kątem przeprojektowania modelu działalności biznesowej. W przeciwnym razie spółka na stałe utraci przewagę konkurencyjną, co w konsekwencji może prowadzić do wrogiego przejęcia kontroli nad podmiotem lub całkowitego unicestwienia działalności gospodarczej, w wyniku wycofania przez inwestorów swych kapitałów.

DR DARIUSZ SIUDAK  
Instytut Nauk Społecznych  
i Zarządzania Technologiami  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Łódzkiej

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BRABAZON T., *Value Migration. Where is the Value in Your Industry Going?*, „Accountancy Ireland”, June 1999, vol. 31, no. 3.
- [2] KULAPKA P., *Giełdy w gospodarce*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] OSTROWSKA E., *Rynek kapitałowy*, PWE, Warszawa 2007.
- [4] PENC J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [5] PHILLIPS P., *Time to Revisit Value Migration*, Business Corner. Strategies & Analysis. Rodman Publishing, July 2012.
- [6] RAPPAPORT A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Wig Press, Warszawa 1999.
- [7] SCHUMPETER J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 2009.
- [8] SEMKOW J., *Śladami wielkich ekonomistów*, PWN, Warszawa 1988.
- [9] SIUDAK M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [10] SLYWOTZKY A.J., *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.
- [11] SUDOŁ S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2006.

### THE THEORETICAL FOUNDATION OF VALUE MIGRATION PROCESS IN AN ENTERPRISE

#### SUMMARY

The paper explores theoretical underpinnings of enterprises' value migration processes occurring on the capital market. The term of value migration was coined by A. Slywotzky at the end of the 20th century, although the phenomenon has been observed since the conception of the organized capital market. In the paper there is presented the review of value migration definitions, the value migration connection with the creative destruction as well as relations of value migration with the current estimation of enterprises' value and the process of capital allocation on the capital market. The aim of paper is to introduce theoretical aspects of enterprises' value migration.

**Key words:** value migration, three stages of value migration model, creative destruction.

JADWIGA BIZON-GÓRECKA, JAROSŁAW GÓRECKI

# Ryzyko budowlanego projektu inwestycyjnego w perspektywie kosztów budowy

## Wprowadzenie

Pojęcie ryzyka pojawia się w związku z trafnością przewidywań przyszłości w interesującym nas obszarze. Najogólniej jest opisywane jako rozmiękanie się przebiegu zdarzeń z przewidywaniami. Ryzyko, postrzegane jako potencjalna zmienność zdarzeń, odnosi się do możliwości odstępstwa od sytuacji założonej i tego konsekwencji. Stanowi rezultat nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń – wystąpienia odchyleń od planowanych, przyszłych stanów. Ryzyko powinno przez to kojarzyć się przede wszystkim z miarą odchylenia od wartości wcześniej zaplanowanych. Definiowane jest zwykle jako prawdopodobieństwo tych odchyleń. Próby jego parametryzacji odnoszą się do szacowania prawdopodobieństwa osiągnięcia celów planowanych przedsięwzięć oraz skutków ich nieosiągnięcia, wyrażanych w jednostkach fizycznych lub finansowych.

„Ryzyko jest to prawdopodobieństwo (możliwość), że wystąpi zdarzenie lub zdarzenia, które będą niekorzystnie wpływać na osiągnięcie jednego lub wielu celów projektu” [Martin, Heaulme, 1998, s. 163]. Wrażliwość na ryzyko określonego obszaru działalności może być postrzegana jako jego podatność na oddziaływanie czynników zakłócających. Może mieć charakter obiektywny albo subiektywny. W sensie obiektywnym można ją określić jako ekspozycja na ryzyko. Odnosi się ona, w głównej mierze, do podatności na zmiany w funkcjonowaniu obiektów lub systemów wskutek różnorodnych czynników.

Subiektywna wrażliwość na ryzyko jest związana z postrzeganiem czynników ryzyka przez uczestników określonych zamierzeń i zakresem ich oddziaływania na ich interesy.

Każdy projekt, jako przedsięwzięcie o charakterze innowacyjnym, jest narażony na obiektywne ryzyko, zdefiniowane jako prawdopodobieństwa nieosiągnięcia jego celu. Triada atrybutów: zakres, czas realizacji i koszt projektu, uzupełniona o pojęcie jakości, generuje podstawowe czynniki sukcesu projektu. Jednocześnie w tych obszarach można doszukiwać się czynników ryzyka odnoszących się do poszczególnych interesariuszy projektu. Szczególnym typem projektów są przedsięwzięcia inwestycyjno-budowlane, w których uwidacznia się specyfika produkcji budowlano-montażowej, w tym m.in. długotrwałość produktu, wpisane w środowisko naturalne, znaczna liczebność interesariuszy, różnorodność specjalizacji wykonawców budowlanych, a także wysokie koszty budowy.

Celem artykułu jest wskazanie struktury czynników ryzyka zadań projektowych oraz złożonego charakteru ryzyka kosztów w projektach inwestycyjno-budowlanych. Zaprezentowano wyniki badania ankietowego polskich i zagranicznych wykonawców budowlanych na temat ryzyka kosztów budowy na tle problemów występujących w projektach. Podano też ich opinie w zakresie wykorzystywania rachunkowości zarządczej w controllingu kosztów. Zamieszczono uwagi odnośnie prowadzenia controllingu kosztów w świetle specyfiki przedsięwzięć budowlanych.

## Ryzyko kosztów budowy na mapie ryzyka projektu

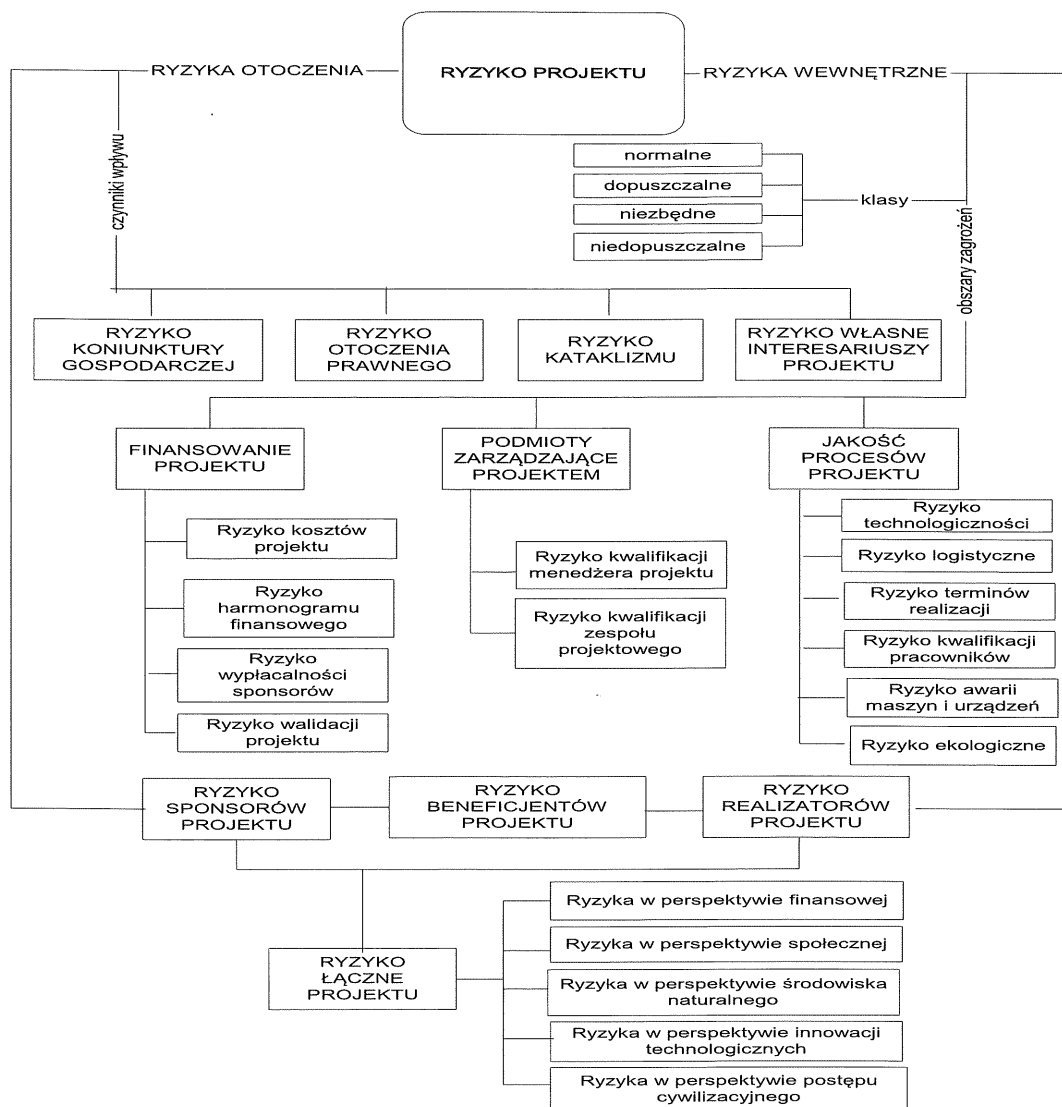
Włączenie analizy ryzyka do szacowania kosztu projektu jest szansą na przybliżenie tych przewidywań do rzeczywistości [Fenton, Cox, Carlock, 1999].

Budowanie mapy ryzyka powinno być zindywidualizowane i odnosić się do konkretnych projektów. Jednak przy ich konstruowaniu można posłużyć się ogólnym schematem, który ukazano na rysunku 1.

Wskazane na rysunku 1 ryzyko kosztów odnosi się do finansowania projektu. Jednak trzeba zauważyć, że perspektywa finansowa jest obrazem wielu działań podejmowanych w projekcie. Kształtowanie budżetu projektu zależy od innych jego parametrów (zakresu, harmonogramu, standardów jakości wykonania).

Koszty budowy wykazują wrażliwość na ryzyko harmonogramowe, wielkość kosztów ogólnych budowy i kosztów zarządu oraz błędy szacowania [Pritchard, 2002]. Przewidywania kosztów budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych, wyliczanych według przyjmowanych procedur [Stowarzyszenie Kosztorysantów Budowlanych, 2005], stanowią istotny obszar ryzyka tego typu projektów. Procedury szacowania kosztów robót budowlanych obejmują pokrycie kosztów pracy (ludzi i maszyn), materiałów, narzutów i zysków [Tebin, 2009]. Konieczne jest rozpatrywanie ryzyka kosztowego z perspektywy poszczególnych uczestników projektu. Przedstawienie specyfikacji przyczyn zmienności kosztów projektów inwesty-

Rys. 1. Schemat mapy ryzyka w projekcie



Źródło: [Bizon-Górecka, 2007].

cyjno-budowlanych w wymiarze otoczenia takich projektów oraz źródeł natury wewnętrznej jest przydatne w przewidywaniu faktycznych kosztów budowy. Wyartykułować też trzeba źródła ryzyka kosztowego odnoszące się do inwestora i wykonawców robót budowlanych.

Projekty mogą być rozpatrywane z punktu widzenia sponsorów, beneficjentów oraz realizatorów zadań projektowych jako uczestników procesu inwestycyjnego. Dla sponsora projekt jest zwykle przedsięwzięciem inwestycyjnym – inwestycją finansową, z której spodziewa się określonych korzyści w zaplanowanym czasie. Ta korzyść może być

mierzona w różny sposób, na przykład jako: wartość zaktualizowana netto inwestycji (NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), wskaźnik zyskowności (PI), okres zwrotu (PB) i inne mierniki efektywności inwestycji. Ocena projektu to nie tylko określenie krytycznych zmiennych, ich prawdopodobnych wartości i odchylenia, ale również podanie czasu, kiedy odchylenia tych wartości mogą nastąpić (konieczność ujęcia ryzyka w funkcji czasu). Uzasadnia to na przykład fakt, że wpływ cen czynników produkcji budowlanej jest różny w ciągu okresu życia projektu (maleje wraz ze zbliżaniem się inwestycji do okresu zwrotu).

Zarządzanie kosztami projektu wymaga uwzględnienia ryzyka związanego z prognozowaniem kosztów budowlanych projektów inwestycyjnych. Przy czym ryzyko tych kosztów jest związane z ich nieprzewidywalnością. Trzeba zauważyć, że ciężar ryzyka nieprzewidywalności kosztów budowlanego projektu inwestycyjnego przejmują w poszczególnych fazach rozmaici interesariusze projektu. Aby oszacować koszty takiego projektu w fazie programowania inwestycji, należy wycenić ryzyko wszystkich elementów kosztotwórczych. W tej fazie koszty ryzyka związanego z prognozowaniem kosztów ponosi inwestor (sponsor) projektu.





Analiza ryzyka kosztów przedsięwzięć budowlanych stanowi narzędzie przydatne (w podejmowaniu decyzji) wszystkim interesariuszom budowlanych projektów inwestycyjnych – m.in. inwestorom (sponsorom) projektów, wykonawcom robót budowlanych, kierownikom projektów, klientom. Inwestora, już w fazie przedinwestycyjnej, interesuje oszacowanie kosztów przedsięwzięcia, tj. ustalenie przewidywalnych kosztów, które trzeba ponieść, aby zrealizować planowaną inwestycję. Koszty te dotyczą zasobów niezbędnych w ramach realizacji przedsięwzięcia. Dzięki szacowaniu kosztów można rozpatrywać różne warianty rozwiązań projektowych [Pawlak, 2007]. Projekty inwestycyjno-budowlane mogą mieć na przykład różnorodne konstrukcje przegród w budynkach, co implikuje zmienność kosztów budowy, ale też i eksploatacji obiektu. Zatem wyższe koszty poniesione w fazie realizacyjnej znajdują często rekompensatę w postaci oszczędności w fazie użytkowania budynku. Koszty wznoszenia obiektów budowlanych, obok kosztów bezpośrednich (robocizna, materiały, praca sprzętu), obejmują koszty pośrednie, tj. koszty zarządu i koszty ogólne budowy [Smoktunowicz, 2001].

Przedstawione powyżej koszty trzeba podczas realizacji budowy poddawać częstej kontroli. Plan zarządzania tymi kosztami opisuje sposób postępowania, gdy koszty rzeczywiste różnią się od kosztów zaplanowanych.

Koszty przedsięwzięcia budowlanego, realizowanego przez przedsiębiorstwo wykonawcze, stanowią koszty bezpośrednio związane z realizacją procesów budowlanych na placu budowy oraz koszty obsługi budowy [Eaton, Kotapski, 2009, s. 153].

Koszty bezpośrednio związane z budową dotyczą czynników produkcji robót budowlanych i transportowych, wykonywanych na placu budowy przez brygady, zespoły, pojedynczych pracowników i obejmują:

- ▶ koszty wynagrodzenia pracowników bezpośrednio produkcyjnych wraz z narzutami, tzw. koszty robocizny (R),
- ▶ koszty materiałów (wraz z materiałami pomocniczymi) i ich zakupu (M),
- ▶ koszty pracy sprzętu budowlanego, maszyn budowlanych i środ-

ków transportu technologicznego (S).

Koszty pośrednie (*overhead*) to koszty, które nie są elementem efektywnej pracy budowlanej, ale są ponoszone przez wykonawcę w celu ich wsparcia [Cilensek, 1991].

Koszty pośrednie ( $K_p$ ), jako koszty obsługi budowy, odnoszą się do funkcjonowania placu budowy, tzw. koszty ogólne budowy (*project overhead cost*) i administrowania procesem inwestycyjno-budowlanym, tzw. koszty zarządu (*general overhead cost*) [Welk, 2001]. Do kosztów ogólnych budowy zalicza się następujące grupy kosztów:

- ▶ koszty kierowania budową,
- ▶ koszty urządzenia i utrzymania terenu, zaplecza budowy i środków ochrony ludzi,
- ▶ koszty wody, energii, telekomunikacji, wywozu nieczystości i odpadów,
- ▶ koszty logistyczne projektu,
- ▶ koszty opłat obowiązkowych związanych z realizacją zadań na placu budowy.


Koszty zarządu obejmują m.in.:

- ▶ koszty administracyjne, koszty zarządzania jakością,
- ▶ koszty księgowości, obsługi prawnej i finansowej,
- ▶ koszty projektowania i rewizji projektowych,
- ▶ koszty świadczeń socjalnych i szkolenia pracowników,
- ▶ koszty przygotowania technologiczno-organizacyjnego, licencji, ubezpieczeń,
- ▶ koszty logistyczne przedsiębiorstwa wykonawczego względnie firmy zarządzającej,
- ▶ koszty opłat administracyjnych (np. opłaty środowiskowe, uzyskiwanie pozwoleń).

W wyniku szacunkowego określania kosztów powstaje ogólny obraz kosztów, który w trakcie realizacji staje się bardziej szczegółowy. Na tym etapie sporządza się wstępny kosztorys projektu. Przypisanie kosztów do zadań i rozłożenie ich w czasie (sporządzenie harmonogramu) pozwala wyznaczyć linię bazową kosztów. Linia ta jest tworzona przez zsumowanie oszacowanych kosztów w poszczególnych okresach. Odzwierciedla narastanie kosztów w czasie

realizacji przedsięwzięcia i jest wykorzystywana w controllingu kosztów. Jeśli budżet, przydzielony poszczególnym zadaniom przedsięwzięcia, pokrywa się z przewidywanymi kosztami ich realizacji, to linia bazowa przedstawiająca rozłożenie budżetu w czasie może być wykorzystana do pomiaru i monitorowania wydatkowania środków pieniężnych w czasie realizacji projektu. Niektóre przedsięwzięcia, szczególnie bardzo duże, mogą mieć kilka linii bazowych kosztów, służących do pomiaru różnych aspektów wydatkowania środków pieniężnych. Na przykład plan wydatków lub plan przepływów pieniężnych jest linią bazową do monitorowania płatności za prace rzeczywiście wykonane (stwierdzone w protokołach odbiorów częściowych) [Pawlak, 2007, s. 125].

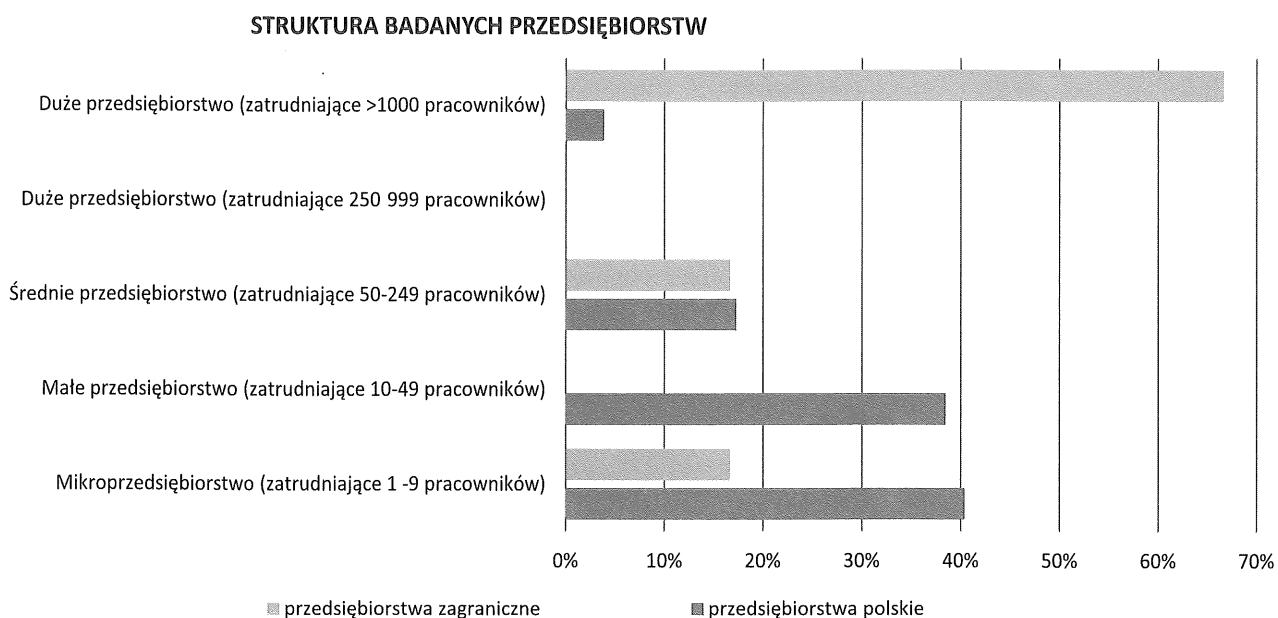
## Ryzyko kosztów na tle problemów występujących w projektach – wyniki badań

la zobrazowania ryzyka projektu w perspektywie wykonawcy zadań budowlanych można przytoczyć wyniki własnych badań ankietowych 185 polskich i 16 zagranicznych przedsiębiorstw budowlanych, przeprowadzone w latach 2009-2010 [Bizon-Górecka, 2011]. Kwestionariusz ankietowy skierowano do 2002 polskich przedsiębiorstw i do 194 firm zagranicznych na terenie Unii Europejskiej (Europy Zachodniej). Strukturę badanych przedsiębiorstw pokazuje rysunek 2.

Jak pokazuje rysunek 3 przedsiębiorstwa zagraniczne znacznie częściej niż polskie realizują projekty inwestycyjno-budowlane w systemie „zaprojektuj-wykonaj” (zagraniczne: 83%, polskie: 16%). Przedsiębiorstwa zagraniczne występują też częściej jako lider w konsorcjum. Przyznaje się do tego 50% badanych firm zagranicznych, podczas kiedy tylko 16% przedsiębiorstw polskich pełni taką rolę. Polskie firmy w 51% przypadków prowadzi samodzielnie kompleksowe wykonawstwo, podczas kiedy żadna firma zagraniczna nie zadeklarowała takiej formy działalności.

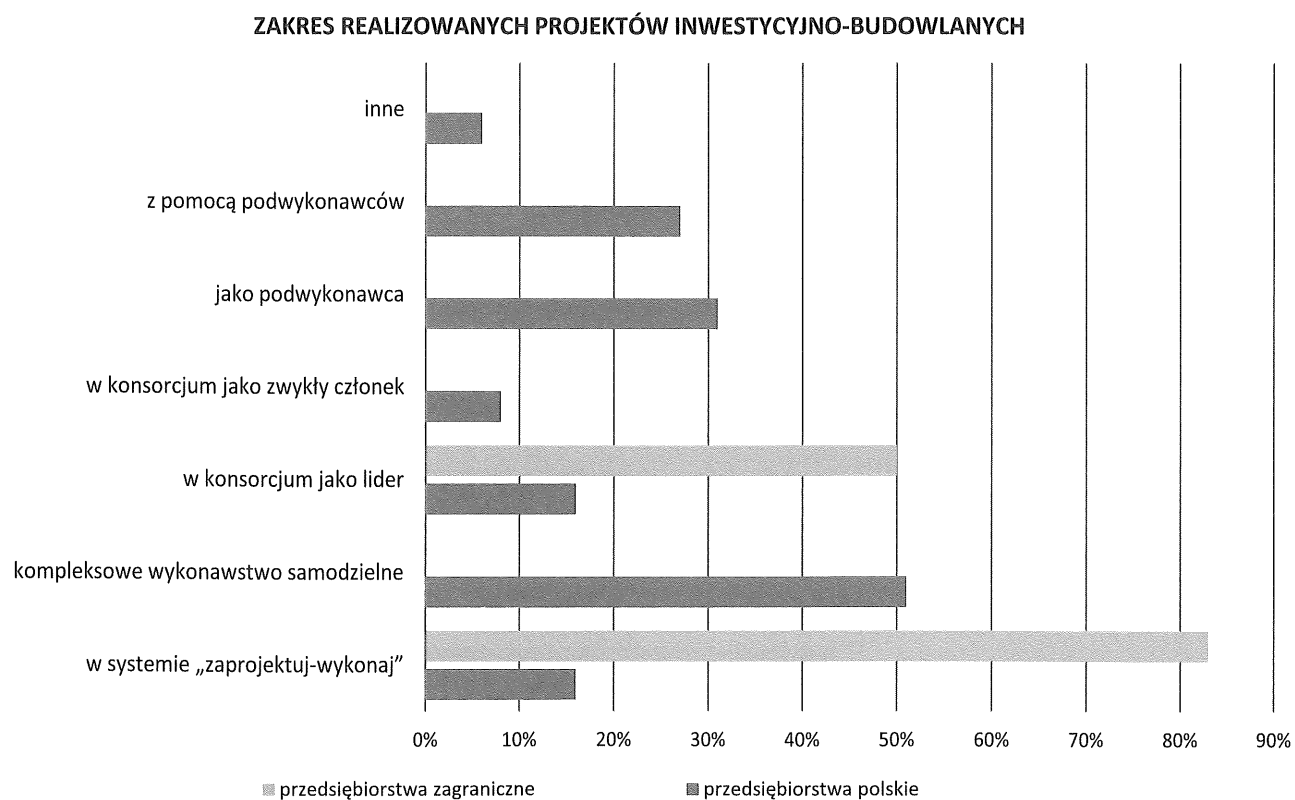
Metodyczne podejście do zarządzania projektami zadeklarowało jedynie 20% badanych polskich przedsiębiorstw,

Rys. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw budowlanych



Źródło: opracowanie własne.

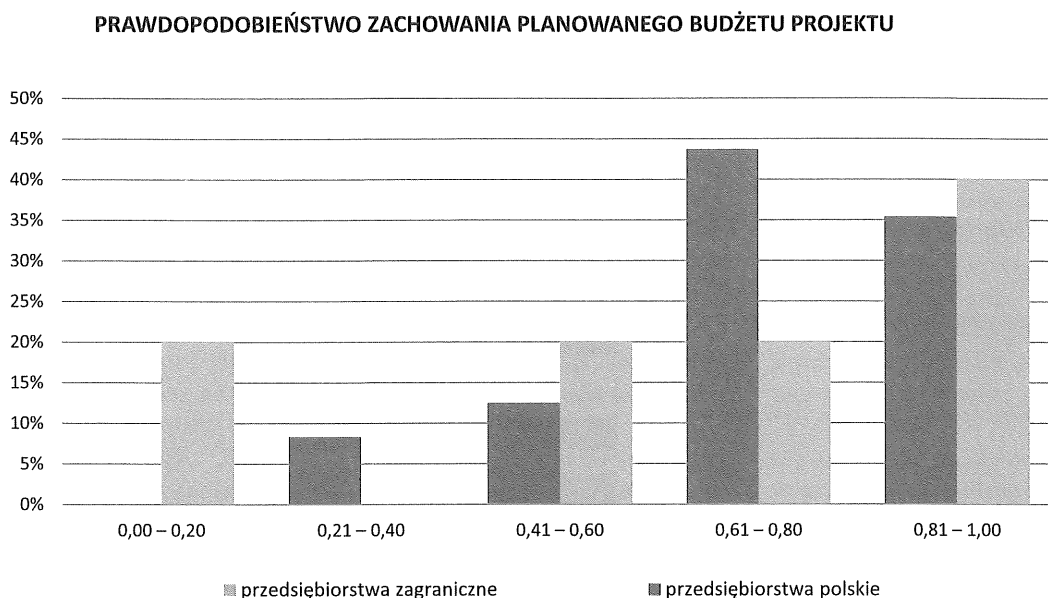
Rys. 3. Zakres projektów inwestycyjno-budowlanych realizowanych w badanych przedsiębiorstwach budowlanych



Źródło: opracowanie własne.

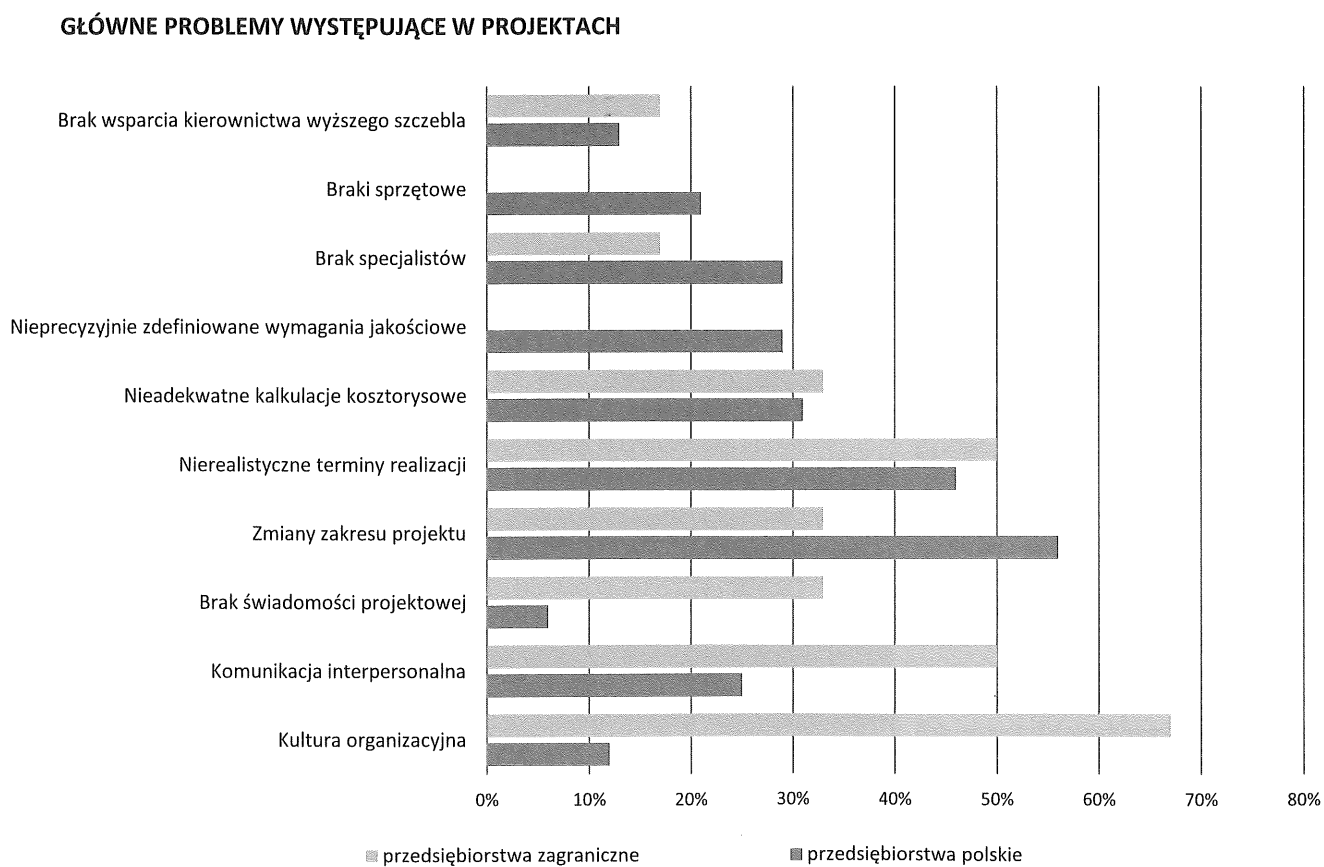


Rys. 4. Prawdopodobieństwo zachowania planowanego budżetu projektu w opinii badanych przedsiębiorstw budowlanych



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5. Problemy występujące w projektach według opinii przedsiębiorców budowlanych



Źródło: opracowanie własne.

podczas gdy w przedsiębiorstwach zagranicznych takie podejście stosuje 75% badanych. Narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami stosuje tylko 28% polskich przedsiębiorstw, podczas gdy w przedsiębiorstwach zagranicznych dotyczy to 83% badanych. Wynika z nich, że 80% respondentów z polskich przedsiębiorstw oraz 100% z przedsiębiorstw zagranicznych uważa ryzyko w planowaniu kosztów przedsięwzięć budowlanych. Decyzje dotyczące kosztów w ramach budżetu podejmuje menedżer projektu w 64% badanych polskich przedsiębiorstw budowlanych, a w 100% przedsiębiorstw zagranicznych. Na rysunku 4 przedstawiono opinie przedsiębiorców w sprawie prawdopodobieństwa zachowania budżetu projektu.

Tabela 1 przedstawia, że w opinii przedsiębiorców ryzyko kosztowe, wyliczone jako średnia ważona wskazań poziomu ryzyka z uwzględnieniem liczby szacujących go przedsiębiorstw, kształtuje się na poziomie 28,75% według polskich przedsiębiorstw i na poziomie 6,33% dla przedsiębiorstw zagranicznych.

Poziom ryzyka kosztowego jest szczególnie artykułowany w zakresie ryzyka zachowania planowanych parametrów projektu. Jednak trzeba zauważyć jego wysoki poziom w warunkach polskich (podobnie jak ryzyka innych parametrów projektu). Przyczyn tego stanu można upatrywać w niezbyt precyzyjnym formułowaniu parametrów budowlanych projektów inwestycyjnych na etapie planowania, jak też w znacznej zmienności warunków otoczenia gospo-

darczego, co implikuje duże zmiany cen czynników produkcji budowlanej.

Przedsiębiorcy dostrzegają też zagrożenia innych parametrów projektów inwestycyjno-budowlanych. Polscy przedsiębiorcy dostrzegają w szczególności ryzyko związane z planowaniem przebiegu realizacji projektów inwestycyjno-budowlanych w czasie – średnia ważona ryzyka harmonogramowego w ich opinii wynosi 29,15%.

Wśród przyczyn zakłóceń planowanych parametrów projektów inwestycyjno-budowlanych respondenci wymieniają problemy wskazane na rysunku 5 (mogli wskazać więcej niż jedno pole wyboru).

Jako główne problemy występujące w projektach przedsiębiorcy polscy uwypuklają:

- ▶ zmiany zakresu projektu (56% polskich respondentów),
- ▶ nierealistyczne terminy realizacji (46% polskich respondentów),
- ▶ nieadekwatne kalkulacje kosztorysowe (31% polskich respondentów),
- ▶ nieprecyzyjnie zdefiniowane wymagania jakościowe (29% polskich respondentów),
- ▶ brak specjalistów (29% polskich respondentów),
- ▶ komunikacja interpersonalna (25% polskich respondentów).

Natomiast przedsiębiorcy zagraniczni podkreślają takie problemy:

- ▶ kultura organizacyjna (67% respondentów zagranicznych),
- ▶ komunikacja interpersonalna (50% respondentów zagranicznych),

- ▶ nierealistyczne terminy realizacji (50% respondentów zagranicznych),
- ▶ brak świadomości projektowej (33% respondentów zagranicznych),
- ▶ zmiany zakresu projektu (33% respondentów zagranicznych),
- ▶ nieadekwatne kalkulacje kosztorysowe (33% respondentów zagranicznych).

Z powyższego wynika, że polscy przedsiębiorcy zauważają problemy związane z zakresem projektu, harmonogramowaniem przebiegu robót, kalkulowaniem kosztów budowy i spełnianiem wymagań jakościowych jako istotne w realizacji przedsięwzięć budowlanych. Wskazane jako kluczowe problemy projektów inwestycyjno-budowlanych implikują ryzyko kosztowe, rozumiane jako zachowanie budżetu projektu. Przedsiębiorcy zagraniczni takie zagrożenia plasują niżej, co przekłada się na znacznie niższą ocenę ryzyka kosztowego.

W toku realizacji przedsięwzięcia budowlanego ważne jest zarządzanie kosztami. Prowadzenie controllingu kosztów wymaga uruchomienia wielu narzędzi, w tym rachunkowości zarządczej. Dostarcza ona informacji niezbędnych do przygotowania planu reakcji na ewentualne zakłócenia. Wszyscy respondenci zagraniczni wskazali wykorzystywanie rachunkowości zarządczej do kontroli budżetu poszczególnych projektów. Natomiast polscy przedsiębiorcy wykorzystują to narzędzie w 25% (rys. 6).

Tab. 1. Wartości średnie ważone ryzyka budowlanych projektów inwestycyjnych w opinii przedsiębiorców budowlanych

Lp.	Rodzaj ryzyka zachowania planowanych parametrów projektu	Średnie ważone ryzyko zachowania planowanych parametrów projektu [%]	
		Przedsiębiorstwa polskie	Przedsiębiorstwa zagraniczne
1.	Ryzyko zakresu projektu	23,47	5,51
2.	Ryzyko harmonogramowe	29,15	5,92
3.	Ryzyko kosztowe	28,75	6,33
4.	Ryzyko jakości	22,50	5,92

Źródło: opracowanie własne.



## Controlling kosztów w projekcie inwestycyjno-budowlanym

Przewidywana reakcja na ryzyko przekroczenia kosztów projektu musi być oparta na analizie raportów, których wyniki są porównywane ze stopniem zaawansowania robót, planowanym w danym okresie. Aby tego dokonać, zespół zarządzający musi zweryfikować poziom rzeczywistych kosztów poniesionych w toku realizacji

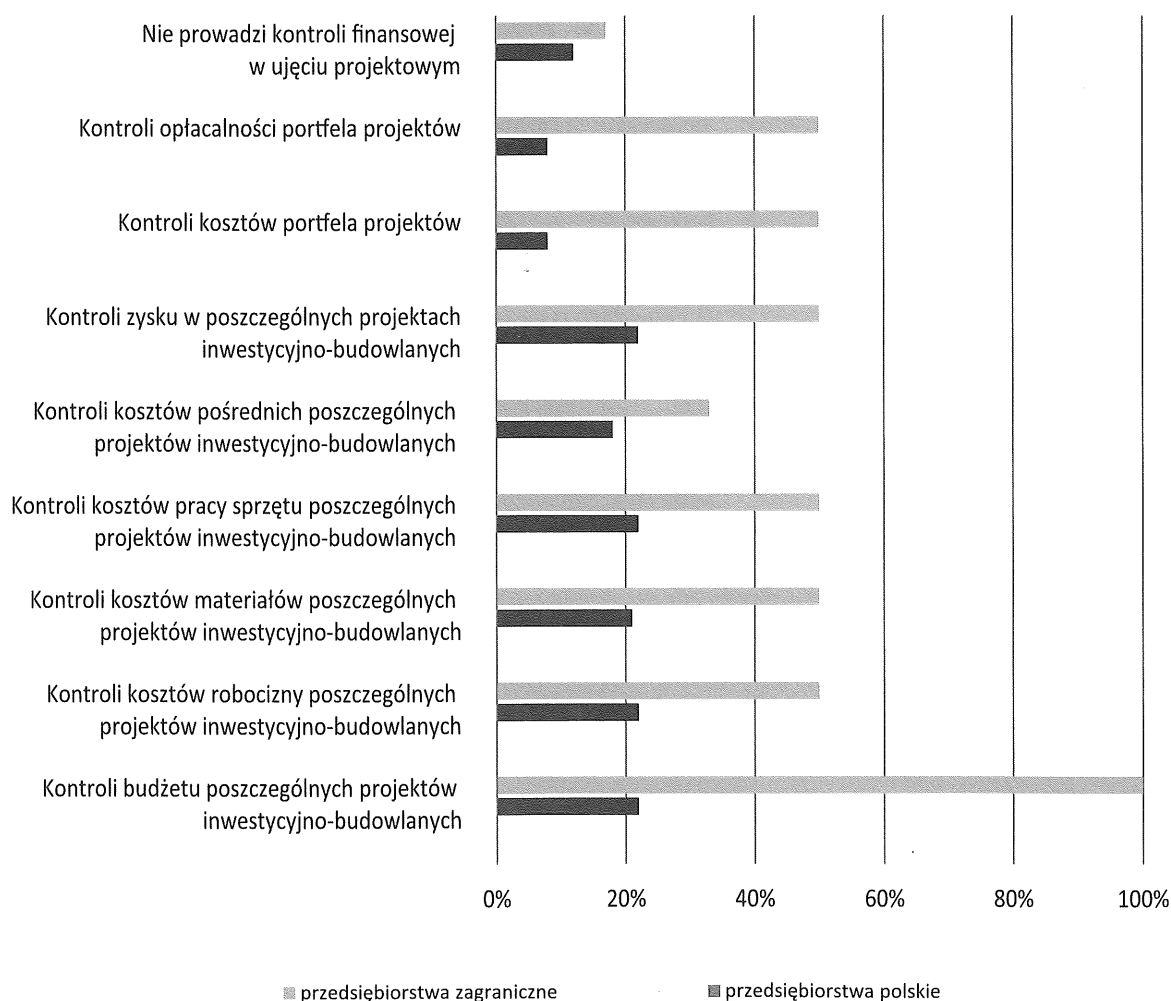
projektu i porównać go z przewidywanym poziomem kosztów oraz odnieść te rozważania do osiągniętego i planowanego zakresu projektu, a także harmonogramu robót w danym momencie kontrolnym.

W przypadku odchyłeń osiągniętych wartości od założeń harmonogramowo-budżetowych zespół zarządzający musi wyznaczyć działania korygujące (tzw. plan naprawczy), które umożliwią redukcję ryzyka zarówno czasu, jak i kosztów projektu.

Dostępne programy komputerowe, służące controllingowi kosztów budowy, pozwalają na dokonywanie porównań zakładanych kosztów kosztorysowych przedsięwzięcia z kosztami faktycznie ponoszonymi. Porównania te, w ujęciu ilościowym, jak też wartościowym, są możliwe po wprowadzeniu kosztorysu, zapisanego w odpowiednim programie (np. Norma) i danych z faktur zakupu poszczególnych czynników produkcji. Otrzymywane raporty wskazują różnice w rzeczywistym zużyciu analizowanych

Rys. 6. Wykorzystanie rachunkowości zarządczej w controllingu kosztów

### WYKORZYSTANIE RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ JAKO ŹRÓDŁA INFORMACJI W ZAKRESIE:





nakładów (np. ilości i koszty poszczególnych materiałów, pracy sprzętu) w stosunku do planowanego zużycia (ujętego w kosztorysie). Posiadanie informacji o wielkości pojawiających się odchyłach umożliwia podejmowanie odpowiedniej reakcji, np. w obrębie gospodarki materiałowej.

Śledzenie faktycznego zużycia czynników produkcji budowlanej, np. poszczególnych materiałów, w relacji do wartości planowanych wymaga dysponowania kosztorysem szczegółowym, adekwatnym do realizowanego zakresu i wymagań jakościowych robót budowlanych. Należy zwrócić uwagę na możliwość wystąpienia robót dodatkowych czy zamiennych, zmieniających objętość poszczególnych robót, jak też stosowanie w porozumieniu z inwestorem technologii, względnie materiałów innych niż przewidywano w kosztorysie ofertowym. Z kolei zakupy środków produkcji muszą odnosić się wyłącznie do przeznaczonych do wykorzystania w konkretnym przedsięwzięciu, co wymaga starannego przeanalizowania zakupów zewnętrznych (często z przeznaczeniem do kilku projektów), jak też sprzedaży wewnętrznej przedsiębiorstwa budowlanego.

Trzeba też zauważyć, że nie wystarczy systematycznie analizować relacje kosztów rzeczywistych z kosztami planowanymi – co może skutkować złudzeniem poprawności przebiegu projektu – ale należy również uwzględnić odniesienie do osiągniętych rezultatów.

Zamiast cotygodniowej analizy ponoszonych kosztów, można „zestawić je z osiągniętymi kamieniami milowymi” [Jones, 2009].

Proponowane ujęcie przyporządkowuje kolejne kamienie milowe poniesionym kosztom. W takim przypadku łatwo zauważyć, kiedy projekt przebiega zgodnie z założeniami, a kiedy mogą pojawić się kłopoty finansowe. Jednak to rozwiązanie ma pewne wady. „Podstawowa trudność związana z taką prezentacją danych wynika z faktu, że przed rozpoczęciem projektu nie sporządza się szczegółowego planu wszystkich jego etapów. Planowanie kroczące polega na dokładnym analizowaniu wykorzystania zasobów (i co za tym idzie, kosztów) związanych z osiągnięciem

jednego lub dwóch najbliższych kamieni milowych. Dalsze elementy przedsięwzięcia z reguły są opisane mniej szczegółowo” [Jones, 2009].

Rozwiązanie tego problemu może stanowić inny sposób analizy – metodę wartości wypracowanej (*Earned Value Method*), która opiera się na: „mierzeniu postępów projektu, przewidywaniu kosztów i daty zakończenia projektu, analizowaniu niezgodności pomiędzy harmonogramem i budżetem projektu” [Jones, 2009].

Taka metoda kontroli jest znacznie bardziej precyzyjna od prostego, ale niedoskonałego porównywania kosztów rzeczywistych i planowanych w określonych przedziałach czasowych.

„Kontrola kosztów budowy polega na takim oddziaływaniu na ich przebieg, aby nie został przekroczony założony budżet oraz nie uległ wydłużeniu czas realizacji robót budowlanych”. Istnieje potrzeba kontroli kosztów robót dodatkowych wynikających z rewizji zamierzeń inwestycyjnych, co jest zadaniem stosunkowo trudnym [Kietliński, Janowska, Woźniak, 2007].

## Podsumowanie

Ryzyko projektu, rozumiane jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia jego celu, jest istotnie związane z ryzykiem kosztów.

Ryzyko kosztowe należy postrzegać jako implikator wielu zagrożeń dla projektu. Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na wrażliwość poziomu tego ryzyka na zmienność pozostałych czynników kształtujących postać projektu (zakres, czas, jakość), jak też zjawisk kształtujących tło projektu – jego otoczenie bliższe i dalsze.

Analiza ryzyka stanowić może podstawę budowania bezpieczeństwa osiągnięcia celów danego zadania projektowego. Trzeba myśleć nie tylko o słabych ogniwach natury pierwotnej, występujących w poszczególnych jego procesach, ale też o ryzyku konsekwentnym, które jest efektem wzajemnych relacji tych procesów, rozwijających się w sposób dynamiczny.

Przeprowadzone badania ankietowe przedsiębiorców budowlanych wskazują, że ryzyko kosztowe plasuje się wy-

soko w ich ocenie (szczególnie w opinii polskich przedsiębiorców). Potwierdzają też złożoność zagrożeń projektów inwestycyjno-budowlanych, przy czym respondenci zagraniczni znacznie częściej niż polscy podkreślają kulturę organizacyjną i komunikację interpersonalną jako problemy występujące w projektach.

DR INŻ. JADWIGA BIZON-GÓRECKA  
MGR INŻ. JAROSŁAW GÓRECKI  
Wydział Budownictwa, Architektury  
i Inżynierii Środowiska  
Uniwersytetu Technologiczno-  
-Przyrodniczego w Bydgoszczy

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BIZON-GÓRECKA J., *Budowanie mapy ryzyk projektowych*, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu*, TNOiK, Bydgoszcz 2007.
- [2] BIZON-GÓRECKA J., *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw budowlanych jako uczestników projektów realizowanych w międzynarodowej kooperacji*, TNOiK, Bydgoszcz 2011.
- [3] CILENSEK R., *Understanding Contractor Overhead*, „Cost Engineering (AAACE)” 1991, vol. 33, no. 12.
- [4] EATON D., KOTAPSKI R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym*, Poltext, Warszawa 2009.
- [5] FENTON R.E., COX R.A., CARLOCK P., *Incorporating Contingency Risk into Project Cost and Benefits Baselines: A Way to Enhance Realism*, INCOSE Conference, 1999.
- [6] JONES R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.



- [7] KIETLIŃSKI W., JANOWSKA J., WOŹNIAK C., *Proces inwestycyjny w budownictwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
- [8] MARTIN J.E., HEAULME P.F., *Risk Management: Techniques for Meaning Project Risk*, w: D.E. CLELAND (ed.), *Fidel Guide to Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1998.
- [9] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [10] PRITCHARD C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- [11] SMOKTUNOWICZ E., *Kosztorysowanie obiektów i robót budowlanych*, Oficyna Wydawnicza Polcen, Warszawa 2001.
- [12] STOWARZYSZENIE KOSZTORYSANTÓW BUDOWLANYCH, *Polskie standardy kosztorysowania robót budowlanych*, WACETOB, Warszawa 2005.
- [13] TEBIN H.I., *Pricing Tenders for Constructions*, „Cost Engineering (ACE)” 2009, vol. 51, no. 1.

## RISK OF CONSTRUCTION INVESTMENT PROJECT IN VIEW OF CONSTRUCTION COSTS APPROACH

### SUMMARY

The article describes a structure of the risk factors connected with project tasks and a complex problem of the costs risk in construction investment projects. It has been underlined that every single project, as an innovative development, is vulnerable to an objective risk known as a probability of not achieving the aim of the project. Project management triangle – scope, schedule and cost along with quality – determines basic factors of the project success. At the same time, it is possible to assign each stakeholder a number of risk factors in these four areas. In the article an example of the risk mapping in a project has been provided. It has been demonstrated that cost forecasts of construction projects become crucial. Furthermore, it has been emphasised that cost risk has to be treated as an outcome of a number of threats to the project. In the article, we can find the results of the survey conducted among Polish and foreign contractors that have been asked about their attitude towards project-related problems being a background for the risk of costs. Their opinion regarding the application of management accounting in the cost control process has been given. In addition, there some remarks on the introduction of the cost control process in the light of a specificity of the construction investment projects have been presented.

**Key words:** risk, construction project, costs

## OD REDAKCJI

W artykule: L. Kiełtyka, P. Kobis, *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw* („Przegląd Organizacji” nr 4/2013) w treść rys. 1 wkraść się błęd. Rysunek ten poprawnie powinien mieć następującą postać:

Za popełniony błąd Autorów artykułu oraz Czytelników serdecznie przepraszamy.

Zespół Redakcyjny  
„Przeglądu Organizacji”

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

