

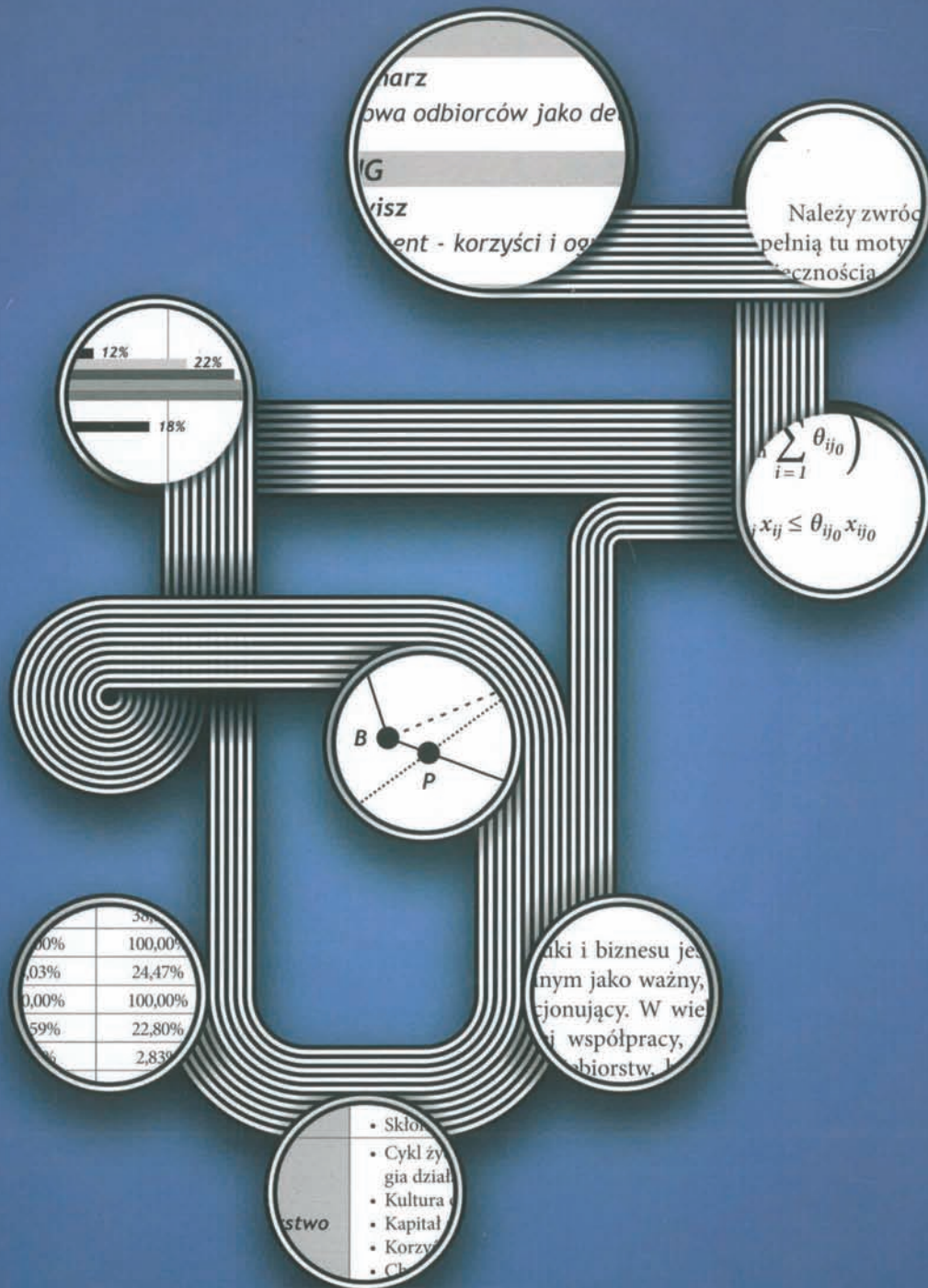
# przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **11/2013**



# przeгляд

organizacji

## INNOWACJE

- Jerzy Róžański**  
Możliwości przezwyciężenia barier współpracy nauki i biznesu w Polsce 3

## ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

- Elżbieta Wystocka**  
Kredyt kupiecki w zarządzaniu płynnością małych i średnich przedsiębiorstw 9

- Piotr Dziwiński**  
Nowoczesne narzędzia prawne restrukturyzacji wiarytelności przedsiębiorstwa 14

- Ewa Chodakowska**  
Alternatywna metoda oceny produktywności przedsiębiorstw 20

- Anna Korombel**  
Cechy skutecznego menedżera XXI wieku 27

- Milena Ratajczak-Mrozek, Marek Zieliński**  
Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw - ujęcie koncepcyjne 32

## LOGISTYKA

- Marzena Kramarz**  
Siła przetargowa odbiorców jako determinanta odporności łańcucha dostaw 37

## MARKETING

- Joanna Wyrwisz**  
Product placement - korzyści i ograniczenia w komunikacji marketingowej produktów i usług 43

## POLITYKA ZATRUDNIENIA

- Marek Kunasz**  
Skłonność do samozatrudnienia w gospodarkach unijnych 47

## ENTREPRENEURSHIP

- Arkadiusz Niedziółka, Adam Perchat**  
Factors of agritourism in rural areas development 54

## RECENZJE

59

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Metody analizy dużych zbiorów danych - zastosowania biznesowe 61

**Miesięcznik TNOiK**

**Założył Karol Adamiecki  
w 1926 r.**

**Nr 11 (886) 2013**

### Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*  
prof. Ewa Bojar  
prof. Janusz Czekaj  
prof. Ioan Constantin Dima  
prof. Ludovit Dobrovsky  
prof. Marcel Fredericks  
prof. Jan Jeżak  
prof. Leszek Kieltyka  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Gennadiy Latfullin  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Stanisław Nowosielski  
prof. Jerzy Rokita  
prof. Maria Romanowska  
prof. Janina Stankiewicz  
prof. Robert Stefko  
prof. Edward Urbańczyk  
prof. Ladislav Várkony

### Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*  
Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*  
Sebastian Kot – *zastępca redaktora naczelnego*  
Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*  
Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,  
Robert Kucęba, Michał Leśniewski, Janusz M.  
Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,  
Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*  
Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*  
Lucyna Zyla – *redaktor językowy*

### Adres redakcji

ul. Górská 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

### Wydawca

**TOWARZYSTWO NAUKOWE  
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

Indeks: ISSN-0137-7221

Okładka: Leszek Paszkowski  
Skład i druk: Drukarnia Częstochowska  
Zakłady Graficzne Sp. z o.o.  
Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa  
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 „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

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

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Cena prenumeraty na 2014 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 „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przesyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
ul. Górská 6/10, lok. 71  
00-740 Warszawa  
Bank Millennium SA, IV O/Warszawa  
nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

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

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

## Stawki reklam i publikacji promocyjnych

#### II i III STRONA OKŁADKI

czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

#### IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# MOŻLIWOŚCI PRZEWYCIĘŻENIA BARIER WSPÓŁPRACY NAUKI I BIZNESU W POLSCE

Jerzy Różański

## Wprowadzenie

Współpraca sfery nauki i biznesu jest w Polsce problemem postrzeganym jako ważny, ale rozwiązany w sposób mało satysfakcjonujący. W wielu publikacjach podkreśla się słabości tej współpracy, niewielką innowacyjność polskich przedsiębiorstw, brak rozwoju sfery badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwach. Jednocześnie publikacje wskazują na duże sukcesy innych krajów, w których współpraca sfery nauki i biznesu przynosi bardzo dobre efekty dla obu stron. Szczególnie cenne wydają się tu doświadczenia brytyjskie. Celem artykułu jest pokazanie, w konfrontacji z doświadczeniami brytyjskimi, podstawowych barier i niedostatków tej współpracy na przykładzie jednego regionu (regionu łódzkiego).

Artykuł zawiera więc wnioski i oceny wynikające z badań przeprowadzonych w ponadnarodowym projekcie badawczym „Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego”, koordynowanym przez Urząd Marszałkowski w Łodzi (POKL 8.2.1), a realizowanym w latach 2011-2013. Partnerem zagranicznym był Uniwersytet w Manchesterze.

Zespół badawczy Uniwersytetu Łódzkiego prowadził badania literaturowe, badania statystyczne, badania empiryczne (ankiety, wywiady z kadrą kierowniczą 500 przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie łódzkim) zarówno przedsiębiorstw współpracujących z ośrodkami naukowymi, jak i przedsiębiorstw, które nie współpracowały i nie współpracują z takimi ośrodkami<sup>1</sup>.

Wybór jako partnera zagranicznego Uniwersytetu w Manchesterze nie był przypadkowy. Wysoka innowacyjność przedsiębiorstw brytyjskich, będąca efektem dobrej współpracy nauki z biznesem, jest wzorem dla przedsiębiorstw innych krajów europejskich. Uniwersytet w Manchesterze jest znany z wysokiego poziomu badań nad innowacyjnością oraz współpracą sfery nauki i biznesu. Jednocześnie kontakty tego Uniwersytetu z innymi ośrodkami naukowymi pozwoliły na dokonanie porównań międzynarodowych (przykład Niemiec i Hiszpanii).

## Teoretyczne podstawy problematyki współpracy nauki z przedsiębiorstwami i ich innowacyjności

Problematyka innowacyjności polskich przedsiębiorstw, ponoszonych przez nie nakładów na działal-

ność badawczo-rozwojową, ich współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami otoczenia biznesu, znajduje swoje miejsce w wielu opracowaniach naukowych. Ze względu na brak miejsca na szersze rozważania teoretyczne można przedstawić jedynie kilka charakterystycznych opinii.

K. Matusiak stwierdza, że „szczególne oczekiwania są związane z mechanizmami włączania instytucji naukowych do sfery gospodarczej oraz z budową wielofunkcyjnych relacji z biznesem. Podkreśla się potrzebę pogłębiania integracji tzw. trójkąta wiedzy, nauki, edukacji i innowacyjności, a sektor nauki i badań uznajemy za koło zamachowe gospodarki wiedzy” [Matusiak, 2010, s. 11]. Układ instytucjonalny obejmuje coraz częściej sieci przedsiębiorstw, instytucje naukowo-badawcze i pozarządowe oraz administrację publiczną.

Współpraca nauki i biznesu powinna zaczynać się od wymiany informacji między rzeczywiście zainteresowanymi współpracą ośrodkami naukowymi a przedsiębiorstwami i jednostkami samorządowymi. Współpraca powinna doprowadzić do transferu wiedzy między nauką a biznesem. Zasadnicze znaczenie ma tu transfer technologii. K. Santarek stwierdza, że „technologie mają zasadniczy wpływ na koszty produkcji, wydajność, produktywność (...). Przedsiębiorstwa są więc zainteresowane doskonaleniem obecnych lub pozyskiwaniem nowych technologii, które stworzą im nowe możliwości: wzmocnienie pozycji na rynku, tworzenie nowych produktów lub usług, wejście na nowe rynki czy wykorzystanie nowych sposobów prowadzenia biznesu” [Santarek, 2008, s. 8]. Ale, jak stwierdza na przykład A. Jasiński: „technologia w szerokim nowoczesnym ujęciu jest składnikiem wiedzy, zarówno naukowej, abstrakcyjnej, jak i konkretnej empirycznej” [Jasiński, 2006, s. 12-13].

Sfera nauki może dzielić się więc wiedzą nie tylko technologiczną, ale również i organizacyjną, marketingową, personalną, w zakresie sterowania procesami. Wynika to z występowania różnego rodzaju innowacji. A. Pomykański stwierdza bowiem, że „innowacje są rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych, które można kształtować” [Pomykański, 2001, s. 18].

Innowacyjność polskiej gospodarki jest oceniana jako słaba.

„O innowacyjności gospodarki decyduje zdolność do tworzenia oraz absorpcji innowacji. Szczególne miejsce przypada w tym kontekście działalności badawczo-rozwojowej (B+R), definiowanej jako systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, (...) jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. W Polsce nakłady na działalność innowacyjną i badawczo-rozwojową są bardzo niskie, a struktura działalności B+R niekorzystna” [Baczko, 2011, s. 79].

Dostęp do wiedzy należy traktować jako kluczowy czynnik innowacyjności firm.

„Zdolność do przekształcenia wiedzy w nowe produkty, usługi, technologie i rozwiązania organizacyjne decyduje o sukcesie rynkowym osób, przedsiębiorstw i całych gospodarek” [Matusiak i in., 2010, s. 5].

Jednym z podstawowych problemów związanych ze współpracą nauki i biznesu jest problem finansowania działalności innowacyjnej, na którą zwraca uwagę K. Janasz [2010].

Należy podkreślić, że wielość źródeł finansowania działalności innowacyjnej, zwłaszcza wykorzystanie alternatywnych źródeł finansowania, umożliwia szerszy zakres finansowania tej działalności.

### **Ocena innowacyjności przedsiębiorstw regionu łódzkiego - analiza statystyczna**

**P**rzez przedsiębiorstwo aktywne inwestycyjnie rozumie się przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową, albo realizowało w danym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) bądź nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany) [GUS, 2012, s. 30-42].

Według danych GUS, bardzo mało przedsiębiorstw w regionie łódzkim ponosiło nakłady na działalność innowacyjną. W 2011 roku jedynie 9,5% spółek o charakterze przemysłowym i 6,2% z sektora usługowego wydatkowało jakiegokolwiek nakłady na działalność innowacyjną i relatywna wartość tych nakładów od 2008 roku systematycznie spadała.

Natomiast sama wysokość nakładów całkowitych ponoszonych przez przedsiębiorstwa regionu łódzkiego na działalność innowacyjną daje 3 miejsce w Polsce przedsiębiorstwom przemysłowym i 9 miejsce przedsiębiorstwom sektora usług. Mała ilość przedsiębiorstw wdrażających innowacje, przy relatywnie wysokich nakładach ponoszonych na innowacje, wiąże się z tym, że innowacje (i to często w dużej skali) są wprowadzane prawie wyłącznie przez duże przedsiębiorstwa regionu (88% nakładów ponoszonych przez firmy przemysłowe – przy przeciętnej dla Polski – 72,2%).

Znacznie gorzej prezentuje się region łódzki, jeśli chodzi o umiejętności we wdrażaniu innowacji. Jedynie 7,1% przedsiębiorstw przemysłowych w 2011 zdołało wprowadzić innowację produktową (średnia krajowa to 11%). Niemal równie słabo przedstawia się wdrażanie innowacji

organizacyjnych – 6% przedsiębiorstw (przy średniej krajowej 8,1%). Relatywnie najłatwiej przedsiębiorstwa regionu łódzkiego wdrażają innowacje marketingowe – 9,9% przedsiębiorstw (przy średniej krajowej 7,8%).

Przychody ze sprzedaży produktów innowacyjnych są w regionie łódzkim relatywnie niskie. W przedsiębiorstwach przemysłowych udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach ogółem wynosił 4,3% (przy średniej krajowej 8,9%). W przedsiębiorstwach usługowych regionu łódzkiego udział ten wynosi 2,4% (średnia krajowa 3,3%).

Mimo dość szerokiej współpracy przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych z uczelniami, instytutami naukowo-badawczymi i podmiotami zagranicznymi (zakup licencji, umowy partnerskie, spółki joint-ventures) – deklaruje bowiem taką współpracę 32,6% przedsiębiorstw przemysłowych i 36,4% przedsiębiorstw usługowych (przy średniej krajowej odpowiednio 32,6 i 28,1%), nie widać wyraźnych efektów tej współpracy. Dlatego też należy poszukiwać w regionie łódzkim możliwości osiągnięcia bardziej efektywnych sposobów współpracy sfery nauki i biznesu po to, aby przedsiębiorstwa regionu osiągały lepsze rezultaty działań innowacyjnych, sprawniej wdrażały innowacje, lepiej wykorzystywały nakłady przeznaczone na ten cel.

### **Ocena współpracy nauki i biznesu w regionie łódzkim - wyniki badań ankietowych, opinie uzyskane w trakcie wywiadów**

**W**yniki badań ankietowych w znacznej mierze potwierdzają dane zawarte w dostępnych materiałach statystycznych. Inwestycje produktowe były wprowadzane głównie w dużych przedsiębiorstwach, następnie średnich, w najmniejszym stopniu w mikroprzedsiębiorstwach. Podobnie było w przypadku innowacji procesowych. Zarówno w przypadku innowacji produktowych, jak i innowacji organizacyjnych i marketingowych korelacja między wielkością przedsiębiorstwa a skalą podejmowanych innowacji jest niewielka, ale istotna statystycznie.

Badania ankietowe potwierdzają niską efektywność innowacji w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego, przejawiającą się w niewielkim udziale przychodów z innowacji w przychodach ogółem.

Około połowa badanych przedsiębiorstw (48%) wdraża innowacje uzyskane dzięki kopiowaniu obcych rozwiązań – przy czym najczęściej są to największe przedsiębiorstwa.

Do najczęstszych przyczyn wprowadzania innowacji zaliczono kolejno:

- presję konkurencji (43,3% odpowiedzi),
- chęć zwiększenia zysków (38,8% odpowiedzi),
- rozwój przedsiębiorstwa (47,5% odpowiedzi),
- potrzeby rynku (34,5% odpowiedzi),
- konieczność obniżenia kosztów działalności (18,8% odpowiedzi),
- potrzebę zwiększenia wydajności (17,3% odpowiedzi),
- potrzebę poprawy efektywności działania (16,0% odpowiedzi).

Należy zwrócić uwagę na to, że najbardziej istotną rolę pełnią tu motywy rynkowe i finansowe, powiązane z koniecznością rozwoju przedsiębiorstwa. Dość mały procent odpowiedzi wskazuje na obniżkę kosztów i poprawę wydajności. Jak widać, wiele przyczyn wprowadzania innowacji jest wzajemnie ze sobą powiązanych, motywy jednoznacznie wskazują na chęć poprawy swojej pozycji konkurencyjnej.

Do barier działalności inwestycyjnej zaliczono kolejno:

- wysokie koszty przygotowania i wdrożenie innowacji (82% odpowiedzi),
- brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu (29,9% odpowiedzi),
- niewystarczającą bazę techniczną (29,7% odpowiedzi),
- trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradców (25,8% odpowiedzi),
- brak informacji na temat nowości technicznych (17,4% odpowiedzi),
- brak sektorowych kontaktów (tj. potencjalnych kooperatorów), (17,3% odpowiedzi).

Na uwagę zasługuje fakt, że wyraźnie najważniejszą barierą wdrażania innowacji jest bariera finansowa, ale też dużą rolę odgrywa brak odpowiednich kontaktów przedsiębiorstwa, informacji o innowacjach i słabe kwalifikacje personelu. Dowodzi to niedostatecznego przepływu informacji między sferą nauki i biznesu.

Z przeprowadzonych z menedżerami przedsiębiorstw wywiadów wynika, że do podstawowych korzyści współpracy przedsiębiorstw z jednostkami nauki zaliczono:

- możliwość wdrażania innowacyjnych rozwiązań (51% odpowiedzi),
- dostęp do najnowszej specjalistycznej wiedzy (45% odpowiedzi),
- wzrost konkurencyjności (45% odpowiedzi),
- możliwość redukcji kosztów poprzez poprawę wydajności (29,7% odpowiedzi),
- zdobycie nowych klientów/rynków (24,3% odpowiedzi),
- wzrost prestiżu firmy (20,8% odpowiedzi),
- możliwość rozwoju własnych zasobów ludzkich (20,8% odpowiedzi),

I tutaj z kolei można docenić świadomość menedżerów, którzy zdają sobie sprawę z tego, że kontakty ze sferą nauki mogą zaowocować dostępem do nowych rozwiązań, najnowszej wiedzy, co przekłada się na innowacje dające przedsiębiorstwu cały szereg profitów, a przede wszystkim zapewnienie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Menedżerowie wskazali też na typowe przyczyny ograniczające współpracę, a więc kolejno:

- brak znajomości oferty sfery nauki (64,5% odpowiedzi),
- nieuwzględnienie specyfiki branży w ofercie nauki (44,8% odpowiedzi),
- zbyt drogie rozwiązania proponowane przez naukę (28% odpowiedzi),
- zbyt małą szczegółowość oferty (13,3% odpowiedzi),
- zbyt dużą czasochłonność realizacji rozwiązań proponowanych przez sferę nauki (13,3% odpowiedzi),

- zbyt małą innowacyjność proponowanych rozwiązań (10,4% odpowiedzi).

To wszystko sprawia, że oferta nauki jest najczęściej dla biznesu mało atrakcyjna.

## Doświadczenia wybranych krajów w zakresie współpracy nauki i biznesu

**61** % nakładów na działalność badawczo-rozwojową w Wielkiej Brytanii stanowią środki pochodzące z przedsiębiorstw, a 27% z sektora szkolnictwa wyższego. To pokazuje, w jak znacznym stopniu przedsiębiorstwa finansują działalność badawczo-rozwojową, znaczna część tych środków jest przeznaczona na finansowanie badań w wyższych uczelniach. Szczególną uwagę przypisuje się możliwościom transferu wiedzy i procesu jej komercjalizacji i te działania są promowane i wspierane przez rząd brytyjski [Uyarra i in., 2012, s. 5-8].

W Wielkiej Brytanii powstało szereg programów, wspierających sieci powiązań między nauką i biznesem. Są to:

- Partnerstwo Transferu Wiedzy, gdzie zwraca się również uwagę na możliwości zatrudnienia pracownika, prowadzącego badania, służące potrzebom biznesu (najczęściej od roku do 3 lat).
- Voucher Innowacyjny – oferta jest skierowana głównie do małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie uruchamiane są środki finansowe, umożliwiające wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwach z sektora MSP.

Specyficzne i odmienne formy wypracowano w Szkocji, Walii i w Irlandii – wszystkie rozwiązania skutecznie wspierają współpracę sfery nauki i biznesu.

Bogata jest też sieć ośrodków otoczenia biznesu – są to parki technologiczne, parki naukowe, inkubatory przedsiębiorczości wspierające rozwój firm spin-out i regionalne sieci współpracy.

Istotną przewagą brytyjskiego modelu współpracy nauki i biznesu jest to, że potrzeby środowiska biznesowego są bardzo dobrze rozpoznane przez sferę nauki, biznes dokładnie zna możliwości badawcze poszczególnych ośrodków naukowych. Pozwala to na bardzo precyzyjne formułowanie oferty dla biznesu ze strony naukowców i zapewnia racjonalny poziom oczekiwań, kierowanych w stronę nauki, ze sfery biznesu. To powoduje, że ośrodki naukowe w przeważającej mierze są finansowane przez biznes (niekiedy do 2/3 całkowitych kosztów funkcjonowania).

Sprawny system wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach mają Niemcy. Badania podstawowe finansowane są przez Niemiecką Fundację Badawczą, są też projekty finansowane ze źródeł publicznych, a zarządzaniem takimi projektami zajmuje się agencja wdrożeniowa, działająca w imieniu landowego lub federalnego ministerstwa. Badania stosowane są realizowane często przez pozauniwersyteckie publiczne instytucje badawcze, skupione w sieciach (stowarzyszeniach), badania te finansowane są z funduszy rządu federalnego lub landu.

W 2002 roku w Niemczech został zniesiony „przywilej profesorski”, zakładający, że naukowiec-wynalazca ma prawo do własności intelektualnej i osiąga duże korzyści z komercjalizacji wyników swoich badań. Odtąd prawa do

własności intelektualnej mają uczelnie, a nie poszczególni naukowcy. Nie ograniczyło to jednak innowacji, ponieważ skutecznie działają regionalne instytucje wykorzystywania patentów.

Przedsiębiorstwa bardzo angażują się finansowo w rozwój sfery badawczo-rozwojowej. W 2009 roku aż 67,5% wydatków na badania finansowanych było przez biznes.

Programy badawcze, opracowane na szczeblu federalnym, są kierowane do biznesu. W 2010 roku została opublikowana Strategia zaawansowania technologicznego 2020, w której przedstawiono 5 priorytetów badawczych:

- klimat i energetyka,
- zdrowie i żywienie,
- mobilność,
- bezpieczeństwo,
- komunikacja,

które mogą być wspierane na szczeblu federalnym.

Dużą rolę odgrywają instytucje pośrednictwa innowacyjnego, wspierające współpracę sfery nauki i sfery biznesu.

Wypracowany w Niemczech system charakteryzuje się wysoką elastycznością, zdolnością adaptacyjną i znacznym stopniem finansowania ze strony rządu federalnego i rządów poszczególnych landów. Jest uznany za jeden z najlepszych w Europie.

Hiszpania jest krajem, w którym polityka innowacyjna jest realizowana na dwóch poziomach, krajowym i regionalnym. Na poziomie krajowym za politykę innowacyjną, odpowiadającą potrzebom przedsiębiorstw, odpowiedzialne jest Hiszpańskie Centrum Rozwoju Technologii Przemysłowej. Do realizacji polityki badań naukowych służą czteroletnie plany krajowe, mające koordynować działania wynikające z polityki innowacyjnej na szczeblu krajowym. W Hiszpanii mamy do czynienia ze znaczną decentralizacją decyzji związanych z finansowaniem i promowaniem innowacji. Autonomia regionów sprzyja dostosowaniu działań innowacyjnych do potrzeb regionu. Z drugiej strony jednak brak wyraźnego rozgraniczenia, jeśli chodzi o uprawnienia i obowiązki między szczeblem krajowym i regionalnym, powoduje spory kompetencyjne, w praktyce najczęściej polityka badawczo-rozwojowa jest realizowana na szczeblu regionalnym. 72% wszystkich wydatków przeznaczonych na finansowanie badań naukowych jest ponoszonych ze środków publicznych. Większość uniwersytetów posiada biura transferu technologii. Duże jest znaczenie jednostek otoczenia biznesu – parków naukowo-technicznych i technologicznych.

Rozwiązania przyjęte w Hiszpanii nie są uznane za specjalnie efektywne. Uważa się, że w Hiszpanii mamy do czynienia ze złym ukierunkowaniem badań naukowych i zbyt małą presją na inwestycje w sferę badawczo-rozwojową<sup>2</sup>.

### **Ogólna ocena wyników badań i rekomendacje dla sfery nauki i biznesu w Polsce**

**E**fektywna współpraca nauki i biznesu ma bardzo duże znaczenie nie tylko dla przedsiębiorstw i instytucji, które poprzez pozyskiwanie i wdrażanie inno-

wacji mogą przyspieszyć swój rozwój, wykazać większą konkurencyjność, unowocześnić swoje produkty bądź usługi, ale również dla szkół wyższych i ośrodków naukowo-badawczych i jednostek pośredniczących we współpracy nauki i biznesu. Zdobywają one bowiem w ten sposób pieniądze na własne funkcjonowanie i rozwój, a w przypadku szkół wyższych kontakt z praktyką umożliwia wprowadzenie do programu zajęć cennych przykładów, wzbogacających standardowe metody kształcenia.

W szczególności do efektów uzyskiwanych przez sferę nauki zaliczyć należy:

- wzbogacenie i ukierunkowanie rozważań teoretycznych przez konkretną wiedzę pozyskiwaną z praktyki gospodarczej,
- dodatkowe zarobki pracowników naukowych pracujących na rzecz praktyki gospodarki,
- zwiększenie prestiżu uczelni, co ma miejsce zwłaszcza wtedy, gdy współpracuje ona z dużymi liczącymi się w gospodarce przedsiębiorstwami,
- możliwość dostarczenia studentom nowoczesnej i użytecznej wiedzy związanej z praktyką gospodarczą. Korzyści dla sfery biznesu są również dość wyraźne:
- możliwość pozyskania nowoczesnej wiedzy technicznej, organizacyjnej, marketingowej, personalnej itp.,
- możliwość uzyskania pomocy w pracach własnych zespołów wdrażających rozwiązania techniczne, organizacyjne lub jeszcze innego typu,
- możliwość rekrutowania najlepszych absolwentów szkół wyższych do pracy w danym przedsiębiorstwie lub instytucji,
- uzyskanie pomocy w tworzeniu spółek zajmujących się transferem wiedzy.

Jak wynika z badań prowadzonych w województwie łódzkim, do najpoważniejszych błędów popełnianych przez sferę nauki należy zaliczyć:

- nieuwzględnianie specyfiki branży, którą reprezentuje przedsiębiorstwo,
  - zbyt wysoką wycenę prac badawczych,
  - zbyt długi czas realizacji zlecenia,
  - zbyt małą innowacyjność proponowanych rozwiązań.
- Do błędów popełnianych przez biznes zaliczyć należy:
- koncentrowanie się na innowacjach drobnych, mało kosztownych, ale dających też niewielkie efekty finansowe,
  - niedoceniać współpracy z nauką, a przez to i brak wiedzy o możliwościach, jakie daje współpraca ze sferą nauki,
  - brak umiejętności w pozyskiwaniu środków finansowych na finansowanie prac badawczo-wdrażających,
  - oczekiwanie bardzo szybkich efektów badań (oczywiście po możliwie jak najniższym koszcie).

To wszystko powoduje, że zarówno zakres, jak i efekty współpracy są niezadowalające, co więcej, deklaracje przedsiębiorców co do przyszłej możliwej współpracy ze sferą nauki są mało konkretne, nie widać zatem, aby w Polsce występowała tendencja do inicjowania i kontynuowania współpracy – i to dotyczy obu stron. Należy zastanowić się więc nad tym, dlaczego w innych krajach współpraca nauki

i biznesu jest znacznie silniejsza i daje bardzo dobre efekty oraz które z rozwiązań stosowanych w innych krajach można by z powodzeniem zastosować w Polsce.

Jak wynika z doświadczeń brytyjskich, podstawową przesłanką udanej współpracy jest:

1. Bardzo ściśle określenie potrzeb ze strony biznesu, precyzyjne przedstawienie oczekiwań, jakie sfera biznesu formułuje w stosunku do partnerów ze sfery nauki. Tego zdecydowanie brakuje również z tego względu, że biznes albo nie chce współpracować, albo nie wie, jakie efekty może dać taka współpraca, albo nie wie, jakie są możliwości takiej współpracy.
2. Opracowanie przez sferę nauki precyzyjnej oferty w stosunku do biznesu, wynikającej nie tylko z tego, czym pracownicy nauki aktualnie się zajmują. Problem polega na tym, że naukowcy bardzo często nie chcą podejmować prac badawczych, których tematyka odbiega od głównego nurtu ich zainteresowań badawczych.

Bardzo duży udział wpływów z prac świadczonych na rzecz praktyki gospodarczej w ogólnej kwocie przychodów uczelni wyższych na przykład w Wielkiej Brytanii wynika właśnie z faktu, że tam zarówno praktyka, jak i nauka pierwszoplanową uwagę przywiązują do precyzyjnego formułowania (praktyka – potrzeby, nauka – możliwości wykonania).

Do pozostałych rozwiązań ułatwiających współpracę nauki i biznesu należałoby zaliczyć:

1. Wykorzystanie koncepcji nazwanej w Wielkiej Brytanii koncepcją pp (praktyczni profesorowie). Pod nazwą praktyczni profesorowie rozumie się tych pracowników wyższych uczelni, którzy pełnią funkcje w zarządach firm, radach nadzorczych, komitetach monitorujących programy rozwojowe, fundacjach. W Polsce podobnie jak w wielu krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej liczba takich osób jest niemała. Natomiast w Polsce, w przeciwieństwie do innych krajów, potencjalni „praktyczni profesorowie” zdecydowanie oddzielają swoją pracę na wyższej uczelni lub w innej placówce naukowej od działalności w praktyce gospodarczej. Tymczasem mają oni dużą rolę do spełnienia. Mogą bowiem pomóc sformułować uczelni prawidłową ofertę dla biznesu, bowiem:
  - bardzo dobrze znają potrzeby przedsiębiorstwa bądź instytucji, w których pełnią funkcję w gremiach zarządzających,
  - dobrze znają branżę (sektor) gospodarki, w której działa reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo,
  - lepiej znają potrzeby jednostek gospodarczych niż klasyczny naukowiec-teoretyk.
2. Długotrwały charakter powiązań pomiędzy jednostkami sfery nauki i biznesu mogłoby zaowocować rozwiązaniem rzadko jeszcze stosowanym w Polsce, a mianowicie powołaniem konsorcjów naukowo-przemysłowych. Konsorcjum powoływane byłoby wówczas, gdyby dochodziło do realizacji wspólnych przedsięwzięć innowacyjnych, przy czym środki finansowe związane z opracowaniem i wdrażaniem inwestycji mogłyby pochodzić z różnych źródeł, a kapitałodawcy mogliby partycypować w późniejszych zyskach z innowacji.

Montaż finansowy obejmowałby takie źródła, jak:

- środki własne nauki i przedsiębiorstw,
- środki z funduszy venture capital i od aniołów biznesu,
- kredyty i pożyczki bankowe,
- środki od instytucjonalnych inwestorów – firm ubezpieczeniowych, funduszy emerytalnych, funduszy inwestycyjnych,
- środki pozyskane z funduszy europejskich.

W konsorcjum mogłaby brać udział więcej niż jedna uczelnia i więcej niż jedno przedsiębiorstwo, wszystko zależałoby od skali zapotrzebowania na innowacje i skali współpracy uczelni i przedsiębiorstw. Zakres uprawnień i odpowiedzialności uczestników konsorcjum regulowałyby wielostronne umowy między jednostkami biorącymi udział w pracach konsorcjum, przy zachowaniu interesów poszczególnych uczestników. Należy zwrócić uwagę na konieczność dopracowania zasady późniejszego partycypowania w zyskach (a w niektórych przypadkach i w stratach) związanych z zastosowaniem innowacji w praktyce. Zakończenie współpracy wiązałoby się z rozwiązaniem i ostatecznym rozliczeniem przychodów i kosztów między jednostkami będącymi uczestnikami konsorcjum. Podstawą efektywnego działania konsorcjum byłyby wyraźne i precyzyjne zadania określone dla poszczególnych uczestników z uwzględnieniem czasu, w jakim te zadania powinny być wykonane.

Wzorem formuły Project Finance, jako rozwiązanie opcjonalne, można byłoby powołać spółkę celową, która zajmowałaby się pozyskiwaniem kapitałodawców i kierowała procesem tworzenia i wdrażania innowacji.

3. Regionalny model współpracy powinien być wspierany poprzez stworzenie Platformy Wiedzy z udziałem brokerów wiedzy. Platforma byłaby pomyślana jako baza danych o pracach badawczych prowadzonych w jednostkach sfery nauki działających w regionie oraz o potrzebach przedsiębiorstw regionu w zakresie innowacji. Ona dawałaby ośrodkom naukowym możliwość prezentowania wyników swoich badań, a przedsiębiorcom – znalezienia partnerów do współpracy we wdrażaniu innowacji wszelkiego typu. Ponieważ przedsiębiorcy nie mają czasu na czytanie długich, skomplikowanych opisów prezentujących wyniki badań, prezentacje powinny zawierać:
  - krótki opis wyników badań,
  - określenie możliwości i warunków sprzyjających wdrożeniu wyników badań,
  - korzyści, jakie mógłby uzyskać przedsiębiorca w wyniku zastosowania rozwiązania lub współpracy w jego wdrażaniu,
  - sektory, branże, w których rozwiązanie mogłoby być zastosowane,
  - dane kontaktowe do jednostki naukowej.

Przygotowaniem prezentacji mogłyby zajmować się centra transferu wiedzy, czy inne ośrodki komercjalizacji wiedzy skupione na uczelniach (wydziałach) lub pełnomocnicy dziekana ds. współpracy z biznesem. Z kolei, informacja o przedsiębiorstwie zawierałaby podstawowe wiadomości o firmie i jej potrzebach, jeśli chodzi o innowacje produktowe, technologiczne, procesowe,



organizacyjne bądź jeszcze inne. Zarówno informacje przygotowane przez sferę nauki, jak i sferę biznesu musiały być na tyle ogólne, aby chronić własność intelektualną przy założeniu dość dużej dostępności do Platformy często konkurujących ze sobą ośrodków naukowych lub przedsiębiorstw. Istotną w tej koncepcji jest rola brokera wiedzy. Jeśli przyjmiemy, że Platforma byłaby tworzona przez jednostkę samorządu terytorialnego (Urząd Marszałkowski danego województwa), to wówczas broker powinien być zaangażowany również przez Urząd.

Rolą brokera byłoby:

- zbieranie informacji o jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach,
- uzupełnianie i analizowanie zasobów Platformy Wiedzy,
- analiza dostępnych w regionie wyników badań,
- wyszukiwanie prac badawczych, które mogłyby owocować powstaniem innowacyjnych produktów i technologii.

Szczególna uwaga powinna być poświęcona tym rodzajom działalności, które mają w regionie preferencje wynikające z zatwierdzonej strategii rozwoju regionu. Dodatkowym zadaniem brokerów byłoby tworzenie łatwego systemu wyszukiwania informacji (podział wyników badań i potrzeb przedsiębiorstw według różnych kryteriów, na przykład: rodzaju przemysłu, zastosowanej technologii, zakresu zastosowania innowacji). Szczególna uwaga brokerów powinna być skupiona na środowisku przedsiębiorców, bowiem właśnie przedsiębiorcy wykazują w warunkach polskich wyjątkowo małe zainteresowanie możliwością wsparcia swojego działania przez sferę nauki. Dlatego też pokazywanie korzyści, płynących ze współpracy ze sferą nauki (przede wszystkim poprzez pokazywanie konkretnych przypadków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorców dzięki tej współpracy), powinno być dodatkową funkcją regionalnej Platformy Wiedzy.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania potwierdzają niski poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie łódzkim. Badania wykazały, że zarówno sfera biznesu, jak i sfera nauki popełniają w swoim działaniu charakterystyczne błędy, które utrudniają wzajemną współpracę.

Do błędów popełnianych przez sferę nauki zaliczyć należy przede wszystkim:

- nieuwzględnianie specyfiki branży, którą reprezentuje przedsiębiorstwo, z którym dany ośrodek naukowy współpracuje,
  - zbyt wysoką wycenę prac badawczych,
  - zbyt długi czas realizacji zlecenia,
  - zbyt małą innowacyjność proponowanych rozwiązań.
- Błędy popełniane przez biznes to przede wszystkim:
- koncentrowanie się na drobnych innowacjach,
  - niedocenywanie możliwości, jakie daje współpraca z nauką,
  - brak umiejętności pozyskiwania środków na badania naukowe,

- oczekiwanie bardzo szybkich efektów po możliwie najniższym koszcie.

Doświadczenia brytyjskie wskazują, że oferta ze strony nauki musi być bardzo precyzyjnie adresowana do biznesu, musi uwzględniać rzeczywiste potrzeby biznesu i dlatego niekiedy będzie musiała odbiegać od głównych kierunków zainteresowań ośrodków badawczych.

Biznes musi bardziej dokładnie określać oczekiwania w stosunku do partnera ze strony nauki. Takie są podstawowe wymogi udanej współpracy, których w Polsce niestety najczęściej brakuje. Jednocześnie, należy w szerszym stopniu wykorzystywać te rozwiązania, które z powodzeniem zostały zastosowane w innych krajach, tzn.:

1. Wykorzystanie koncepcji „praktycznych profesorów”,
2. Szersze tworzenie konsorcjów nauka-biznes, działających na bardzo ściśle określonych zasadach, o czym jest mowa w tekście artykułu,
3. Tworzenie rozbudowanych Platform Wiedzy o zasięgu regionalnym z wykorzystaniem brokerów wiedzy.

---

**prof. zw. dr hab. Jerzy Rózański**  
**Uniwersytet Łódzki**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: almera@uni.lodz.pl**

## Przypisy

- 1) Skład zespołu badawczego: prof. J. Rózański – kierownik, członkowie zespołu: dr D. Starzyńska, dr R. Lisowska, dr J. Marszałek, dr M. Jasiniak, dr A. Kuna-Marszałek, dr E. Gwarda-Gruszczyńska, dr J. Trippner-Hrabi, dr J. Kaczmarska-Krawczak, dr R. Walasek, mgr D. Kaźmierczak.
- 2) Materiały Manchester Institute of Innovation Research, 2012.

## Bibliografia

- [1] BACZKO T. (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, INE PAN, W-wa 2011, s. 79. INE PAN, Warszawa 2011.
- [2] GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011*, Warszawa 2012.
- [3] JANASZ K., *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010.
- [4] JASIŃSKI A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [5] MATUSIAK K. (red.), *Ośrodki innowacyjności i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- [6] MATUSIAK K., GULIŃSKI J., *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, PARP, Warszawa, Poznań, Łódź, Wrocław 2010.
- [7] POMYKALSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- [8] SANTAREK K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.

- [9] UYARRA E., KITAGAWA F., ALMAN K., ESTEVEZ J., *Cooperation between the scientific environment and enterprises in the United Kingdom – Evidence from the Greater Manchester and the Northwest region in England*, Manchester Institute of Innovation Research Manchester, 2012.

### **The Possibilities of Overcoming Barriers in Business and Science Cooperation in Poland**

#### **Summary**

The low level of Polish enterprises innovativeness is one of the pieces of evidence that the cooperation between

science and business spheres is poor in Poland. This article presents the results of empirical studies, conducted in 2011-2013 among enterprises in the Lodz region, confirming this view. The article also includes British, German and Spanish solutions as countries where companies are highly innovative. On this basis, the article presents concrete proposals aimed at improving cooperation between science and business Poland.

#### **Keywords**

innovations, business and science cooperation, barriers of cooperation

# KREDYT KUPIECKI W ZARZĄDZANIU PŁYNNOŚCIĄ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

*Elżbieta Wystocka*

## **Wprowadzenie**

Artykuł ma na celu przedstawienie jak najskuteczniejszych metod zarządzania płynnością w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). Niniejsze opracowanie analizuje uwarunkowania udzielania kredytu kupieckiego i jego związek z płynnością finansową MSP. W artykule pokazano również, dlaczego małe i średnie przedsiębiorstwa oferują kredyt kupiecki, mimo że jest on obciążony ryzykiem, które wzrasta w czasie spowolnienia gospodarczego. Zastosowana metodologia wyjaśnia, poprzez odniesienia do literatury, istotę i uwarunkowania zarządzania płynnością w małych i średnich przedsiębiorstwach, podaż i popyt na kredyt kupiecki oraz ryzyko z nim nieodłącznie związane. W artykule, wykorzystując zarówno analizę literatury i danych z badań prowadzonych przez PARP i Roland Berger Strategy Consultants, przedstawiono perspektywy i zalecenia do lepszego zarządzania płynnością w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Teoretyczne spory dotyczące względnego znaczenia sektora MSP dla całego systemu gospodarczego występują rzadko. Z drugiej strony, polityczne wspieranie rozwoju sektora MSP, jako warunek wzrostu gospodarczego, jest dość spójne zarówno w gospodarkach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Mimo to ocena gospodarczego znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw jest nieco przesadzona ze względu na pewne statystyczne złudzenia. Udział małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw może być wysoki, ale wkład do aktywów ogółem, obrotu lub inwestycji długo-

terminowych jest raczej niewielki. Sektor MSP zatrudnia znaczną liczbę pracowników i choć sektor ten jest motorem tworzenia nowych miejsc pracy, to również w sytuacji pogorszenia koniunktury gospodarczej jest tam ich najwięcej likwidowanych. Ponadto MSP są często promowane jako sektor innowacyjny, ale prawda jest taka, że jest to dość niejednorodna grupa, która składa się głównie z „zarobkujących” przedsiębiorców, a firm zorientowanych na wzrost i innowacje jest niewiele [Kundid, Ercegovac, 2011, s. 77].

Pomimo tych zastrzeżeń uznaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa w znaczący sposób przyczyniają się do społeczno-gospodarczej i politycznej infrastruktury krajów rozwiniętych i rozwijających się [Matlay, Westhead, 2005, s. 279-300]. Ponadto zdrowy i rozwijający się sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest postrzegany jako kluczowy dla zapewnienia trwałej przewagi konkurencyjnej i rozwoju gospodarczego na szczeblach lokalnym, regionalnym i krajowym. Względne i bezwzględne znaczenie małych przedsiębiorstw wzrosło ogromnie w ciągu ostatnich dwudziestu lat, co wynika z realnego wzrostu tego sektora [Hussain, Millman, Matlay, 2006, s. 584].

Zarządzając małą firmą, należy pamiętać, że nie jest ona zmniejszoną wersją dużej firmy, a małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) mają pewne charakterystyczne cechy. Pierwszą naczelną cechą strukturalną małych i średnich firm jest samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela. Przez samodzielność tę rozumie się taki stan, w którym właściciel w sposób niezależny od woli i kontroli

osób trzecich wprowadza w życie swoje plany i pomysły, robiąc to na własne ryzyko. Właściciel pełni w firmie najważniejsze role zarządcze i kierownicze. Drugim elementem jakościowym, pozwalającym na wyodrębnienie małego i średniego przedsiębiorstwa, jest oznakowanie struktury społecznej firmy przez osobę właściciela. Jego charakter, wyznaczenie i stosowane zasady etyczne, sposób bycia i rozwiązywania problemów mają wpływ i odciskają piętno na stosunkach międzyludzkich w kierowanej przez niego organizacji. Kolejną cechą jakościową podmiotów sektora MSP to odmienna struktura organizacyjna. W małych firmach, inaczej niż w dużych, podjęcie decyzji z reguły trwa krócej, podział pracy jest płytszy, co oznacza, że jedna osoba zajmuje się szerszym zakresem funkcjonalnym działalności przedsiębiorstwa, a obieg informacji, sposób ich wykorzystania i zachowanie pracowników są mniej sformalizowane. W podmiotach gospodarczych tej kategorii rzadko też są zatrudniani specjaliści z zakresu zarządzania finansami, inwestycji czy marketingu. Istotną cechą wyróżniającą MSP w porównaniu z dużymi firmami są również ograniczone zasoby, takie jak finanse i umiejętności zarządzania. W związku z tym wymogi zarządzania małymi firmami różnią się od tych, które dotyczą dużych firm i uproszczenie narzędzi do zarządzania używanych przez duże firmy nie zawsze jest skuteczne w kontekście małych firm.

### **Problemy w zarządzaniu płynnością małego i średniego przedsiębiorstwa**

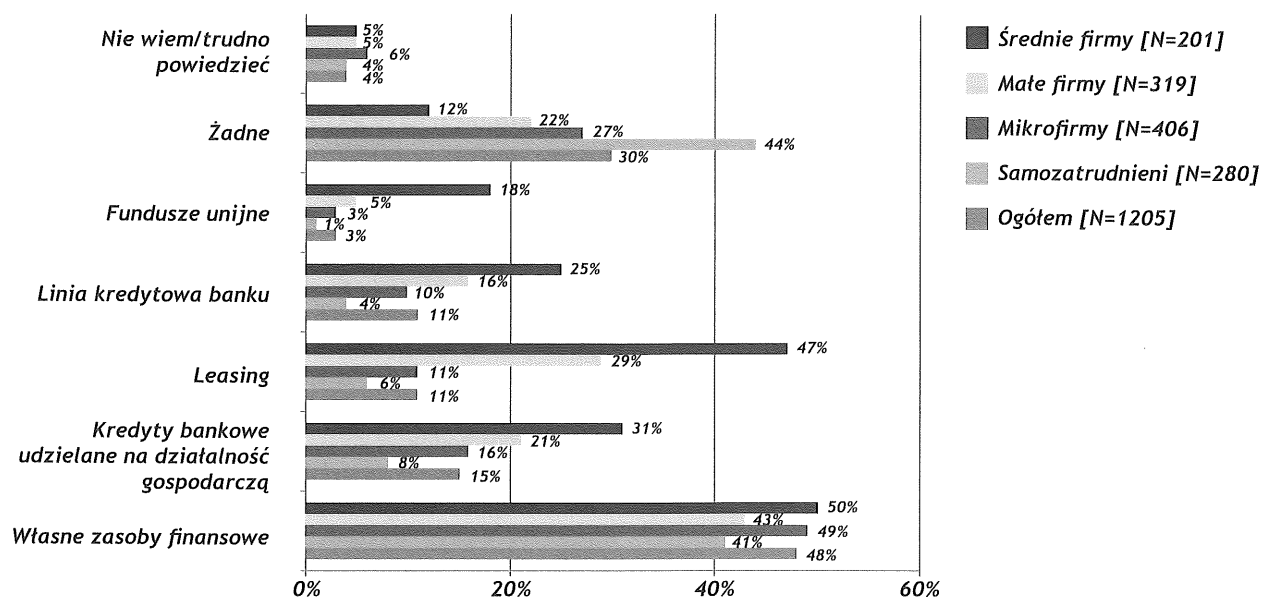
Spośród wielu definicji płynności można przytoczyć tę, która najlepiej oddaje istotę płynności w kontekście rozważań tego artykułu. Płynność finansowa to zdolność rozpatrywanej jednostki gospodarczej (przedsiębiorstwa) do dokonywania zakupów wszelkiego rodzaju towarów i usług wtedy, gdy są one potrzebne do zaspokojenia potrzeb produkcyjnych tej jednostki, jak też zdolność do regulowania jej wszelkiego rodzaju zobowiązań finansowych w pełnej wysokości i w obowiązujących terminach [Wojciechowska, 2001, s. 14]. Natomiast zarządzanie płynnością w małych firmach można zdefiniować jako planowanie i kontrolowanie przepływu gotówki przez właścicieli zarządzających w celu bieżącego zaspokojenia ich zobowiązań [Collis, Jarvis, 2000]. Problemy, które trzeba rozwiązać w trakcie zarządzania płynnością finansową, można podzielić na dwa rodzaje pytań: jaki poziom i jaka struktura? Oba pytania o poziom i strukturę aktywów bieżących dotyczą wszelkich aktywów, mających istotny wpływ na kształtowanie się poziomu płynności w przedsiębiorstwie. Zarządzając aktywami przedsiębiorstwa w celu zapewnienia płynności, należy, po pierwsze, brać pod uwagę, czy wartość posiadanych aktywów pozwoli na regulowanie wszelkiego rodzaju zobowiązań finansowych w pełnej wysokości i w obowiązujących terminach. Po drugie, należy uwzględnić pojemność rynku aktywów stanowiących zapasy przedsiębiorstwa, a ponadto istotne jest również, czy aktywa posiadane przez przedsiębiorstwo można łatwo zamienić na środki pieniężne, czyli czy występuje

zdolność zamiany aktywów na inne aktywa [Michalski, 2013, s. 46-48].

Zarządzając płynnością przedsiębiorstwa, szczególnie małego, należy również odpowiednio sterować strukturą kapitałów, które są niezbędne nie tylko do finansowania bieżącej działalności, ale również rozwoju firmy, inwestycji i podniesienia poziomu technologicznego. Jak wynika z badań (przeprowadzonych na zlecenie PARP) i praktyki – z jednej strony firmy zazwyczaj stosują dość konserwatywne metody finansowania, z drugiej zaś potrafią angażować się w ryzykowne, niezrozumiałe dla siebie instrumenty finansowe. Analizując sposoby zarządzania zasobami finansowymi firm z sektora MSP, których ilustrację stanowi wykres przedstawiony na rysunku 1, można zauważyć, że firmy posiadają bardzo ograniczoną wiedzę na temat możliwych źródeł finansowania działalności. Powszechnie znane są i wymieniane tylko sposoby najprostsze – środki własne, kredyt bankowy, leasing (rys. 1). Ponadto niskiej świadomości co do możliwości znalezienia finansowania towarzyszy rzeczywiście niewielkie wykorzystywanie istniejących źródeł. Zdecydowana większość firm, bo aż ponad 75%, deklaruje, że nie korzysta z żadnych źródeł finansowania lub że bazuje tylko na własnych środkach. Wśród korzystających z finansowania zewnętrznego przeważają wskazania odnośnie do kredytu bankowego lub leasingu, co jest charakterystyczne dla specyfiki sektora MSP. Warto też zauważyć, że wśród firm z sektora MSP panuje stosunkowo małe zaufanie do finansowania zewnętrznego. Kredyt bankowy widziany jest jako ostateczność, a nie jako normalne źródło finansowania. Mniejszą nieufność wykazują przedsiębiorcy w stosunku do różnego rodzaju dotacji. W przypadku tego źródła finansowania niechęć do jego wykorzystania wynika przede wszystkim z obawy przed skomplikowanymi i czasochłonnymi formalnościami [Orłowski i in., 2010, s. 62-65].

Problem utrzymania płynności finansowej dotyczy każdego przedsiębiorstwa, bez względu na jego wielkość, a w szczególności najmniejsze firmy powinny o nią szczególnie starannie dbać. Należy pamiętać, że małe firmy różnią się od dużych firm w wielu aspektach, z których dwa są szczególnie ważne z punktu widzenia zarządzania płynnością. Po pierwsze, osoba właściciela firmy łączy dwie funkcje – własności i zarządzania. Po drugie, małe firmy w porównaniu do dużych firm posiadają ograniczone zasoby, takie jak finanse i umiejętności zarządzania. W związku z tym, że wymogi zarządzania małą firmą różnią się od tych, które dotyczą dużych firm, narzędzia do zarządzania używane przez duże firmy nie zawsze są skuteczne w kontekście małych firm [Ekanem, 2010, s. 123]. Również McMahon i Stanger [1995, s. 4] uważają, że różnica w utrzymaniu płynności między dużymi i małymi firmami wynika z tego, że częstym problemem małych firm są niedobory kapitału pracującego. Może to być wynikiem ograniczonego dostępu do rynków kapitałowych małych firm i/lub wynikać z podstawowego charakteru przedsiębiorstwa.

Zarządzanie płynnością przybiera formę zarządzania gotówką i zarządzania wierzytelnościami. Choć najważniejszym aspektem zarządzania przepływem gotówki jest unikanie zwiększonych problemów z płynnością, zarzą-



Rys. 1. Wykorzystywane źródła finansowania w działalności MSP  
Źródło: [Orłowski i in., 2010, s. 65]

dzanie polityką kredytową, która dotyczy nie tylko dawania i otrzymywania kredytów dla klientów i dostawców, to również polega na ocenie indywidualnych klientów, okresów dopuszczalnego kredytowania oraz kroków podjętych w celu zapewnienia płatności, które są dokonywane w czasie. Ekanem [2010, s. 133] twierdzi, że skuteczne zarządzanie kapitałem obrotowym jest ważne z punktu widzenia zarówno płynności, jak i rentowności. Złe zarządzanie kapitałem obrotowym oznacza, że fundusze są niepotrzebnie zamrożone w zbędnym majątku i tym samym ograniczają płynność, a także zmniejszenie zdolności do inwestowania w majątek produkcyjny.

Już w 1971 roku w tzw. Raporcie Boltona<sup>1</sup> zwrócono uwagę na niskie umiejętności zarządzania finansami w małych firmach. Przeprowadzone badania w tej dziedzinie pokazały, że sytuacja poprawiła się tylko nieznacznie. Ostatnio wykazano, że złe zarządzanie kredytami jest poważnym problemem w małych firmach, które czują się bezsilne wobec opóźnień płatności przez swoich dłużników [Peel i in., 2000, s. 20; Paul, Boden, 2011, s. 732].

Cytowane przez Ekanema [2010, s. 125-126] wyniki badań wskazują, że małe firmy są szczególnie narażone na złe długi, bo one mają mniejszą bazę klientów niż duże przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 50 pracowników również wydają się być w ostatecznym rozrachunku dostawcami kredytu kupieckiego. Część finansów przedsiębiorstw związana w transakcjach kredytowych, która mogłaby być potencjalnie wykorzystana w celu poprawy przepływów środków pieniężnych, nie jest mała i nie należy jej lekceważyć. Średnio 91 procent codziennych transakcji biznesowych w małych firmach jest na warunkach kredytowych.

Badanie płynności i zarządzania finansami małej firmy wskazuje, że zarządzanie kapitałem obrotowym zajmuje większą część czasu jego właściciela-menedżera, a część tego czasu poświęcona jest zarządzaniu nadmiarem środków płynnych. Tak popularne w literaturze zagranicznej

pojęcie „organizacyjnego uczenia się” dotyczy również zarządzania finansami i płynnością w małej firmie. Organizacyjne uczenie się w małych firmach zależy od zdolności właściciela-menedżera i chęci uczenia się. Zależy też od refleksji i analizy zdarzeń krytycznych, które miały miejsce. Skuteczne zarządzanie kapitałem obrotowym jest ważne z punktu widzenia zarówno płynności, jak i rentowności. Złe zarządzanie kapitałem obrotowym oznacza, że fundusze są niepotrzebnie zamrożone w zbędnym majątku i tym samym następuje ograniczenie płynności, a także zmniejszenie zdolności do inwestowania w majątek produkcyjny. Deloof [2003, s. 573-575] twierdzi, że udzielane kredyty kupieckie dla klientów są tanim źródłem finansowania dla klientów, z drugiej jednak strony pieniądze są zamknięte w kapitale obrotowym. Podkreśla on również, że chociaż opóźnienia płatności dla dostawców mogą być tanim i elastycznym źródłem finansowania dla firm, to opóźnienia w płatnościach faktur mogą być bardzo kosztowne. Dlatego efektywne zarządzanie tymi składnikami jest niezbędne.

Skuteczne zarządzanie kapitałem obrotowym jest szczególnie ważne dla małych firm w czasach spowolnienia gospodarczego, takich jak bieżący „kryzys kredytowy”, który rozpoczął się w 2008 roku. „Kryzys kredytowy” jest definiowany jako nagłe zmniejszenie ogólnej dostępności pożyczek i kredytów lub nagły wzrost kosztów uzyskania pożyczek z banków. W konsekwencji właściciele-kierownicy mają trudności z pozyskiwaniem środków finansowych na kapitał obrotowy ze względu na wyższe koszty pożyczek, które są rezultatem spadku wartości nieruchomości, co wpływa na zdolność właścicieli-menedżerów do dostarczenia niezbędnych zabezpieczeń, a także przekonanie, że banki jeszcze bardziej boją się ryzyka, niż to było wcześniej [Ekanem, 2010, s. 123-138].

W porównaniu do dużych przedsiębiorstw MSP ciągle napotykają większe koszty finansowania zewnętrznego i ta rozbieżność się powiększa w następstwie występowania kryzysu finansowego. Spread kredytowy, który jest

używany jako wskaźnik kosztów finansowania zewnętrznego, jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa, zabezpieczenia i wewnętrznej wiarygodności kredytowej kredytobiorcy. Natomiast niewątpliwie najsilniejszy wpływ ma rozmiar przedsiębiorstwa. Statystyki opisowe wykazały, że rynek aplikacji kredytowych dla MSP rozwija się na poziomie wyższych stóp procentowych [Kundid, Ercegovac, 2011, s. 73].

Według badania przeprowadzanego przez firmę windykacyjną Intrum Justitia, 10 najważniejszych działań podejmowanych przez firmy w czasach ograniczonej płynności to [European Payment Index 2013, s. 12]:

1. Aktywne realizowanie należności,
2. Negocjowanie dłuższych okresów płatności z dostawcami,
3. Obniżanie kosztów, narzutów,
4. Opóźnianie płatności,
5. Szybsze wystawianie rachunków klientom,
6. Pożyczanie pieniędzy z banku,
7. Obniżanie poziomu zapasów,
8. Stosowanie factoringu/sprzedawanie faktur.
9. Zwiększanie kapitału obrotowego,
10. Zwiększanie ceny towarów/sprzedawanych usług.

Wielu firmom dzięki takim działaniom udało się uniknąć kłopotów z zachowaniem płynności, jednak dla wielu malejące przychody i niewypłacalność kontrahentów okazały się poważnym problemem, prowadzącym często nawet do upadłości.

### **Kredyt kupiecki**

**K**redyt kupiecki jest bez wątpienia jednym z najważniejszych czynników napędowych gospodarki, ożywia bowiem zarówno handel, jak i produkcję. Nie sposób znaleźć branżę czy gałąź gospodarczą, w której nie wykorzystuje się kredytu kupieckiego. Transakcja sprzedaży z odroczonym terminem płatności, jak również przy natychmiastowej płatności przelewem, która jednak następuje po wysłaniu towarów, wykonaniu usług, jest transakcją kredytową, obarczoną ryzykiem. Innymi słowy, z transakcją kredytu kupieckiego mamy do czynienia w sytuacji, gdy sprzedający towary, produkty lub usługi wydaje towar, produkt (wykonuje usługę), natomiast płatność za dostawę (wykonaną usługę) ma nastąpić w określonym terminie po spełnieniu świadczenia przez sprzedającego. Transakcja ta jest nazywana powszechnie kredytem towarowym (kredyt udzielony w towarze), kredytem kupieckim lub handlowym (z uwagi na to, że powszechnie występuje ona w relacjach handlowych między podmiotami gospodarczymi). Transakcja oparta na kredycie kupieckim niesie ze sobą niepewność zapłaty. Dlatego też mówimy o ryzyku kredytu kupieckiego. W związku z tym, że świadczenia stron w transakcji kredytowej nie są spełniane jednocześnie, ten podmiot, który spełnia je w pierwszej kolejności (kredytodawca), ponosi ryzyko niespełnienia świadczenia przez drugą stronę [Kukielka, Matusiak, Jaworski, 2008, s. 5].

Na kredyt kupiecki należy spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, możemy rozpatrywać go z punktu

widzenia sposobu zarządzania należnościami, który ma wpływ na wartość małego i średniego przedsiębiorstwa dla jego właściciela. Dla dostawców sprzedaż na kredyt jest jednym z instrumentów zwiększenia sprzedaży i zysku. Umożliwia on bowiem pozyskanie klientów, którzy nie dysponują odpowiednimi środkami na zakupy gotówkowe. Dla dostawców odroczenie zapłaty zwiększa prawdopodobieństwo utrzymania swoich klientów i zabezpieczenia przepływów pieniężnych w przyszłości. Dodatkowo dostawcy mogą zmniejszyć koszty transakcji związane z realizacją każdej wymiany handlowej [Rodríguez-Rodríguez, 2008, s. 163]: W małym i średnim przedsiębiorstwie prowadzona polityka udzielania kredytu kupieckiego wpływa niewątpliwie na poziom przychodów ze sprzedaży, koszty ponoszone na ich ściąganie, a także poziom kapitału obrotowego netto.

Po drugie, kredyt kupiecki (zobowiązanie wobec dostawcy) należy traktować jako alternatywne źródło finansowania krótkoterminowego. Wzrost zobowiązań bieżących, a do takich zaliczane są zobowiązania z tytułu dostaw i usług (kredyt kupiecki, towarowy), powoduje zmniejszenie wartości kapitału obrotowego netto poprzez zmniejszenie zaangażowania środków finansowych oraz wzrost przepływów pieniężnych. Kredyt kupiecki daje możliwość zakupu niezbędnych produktów przy odroczeniu płatności na późniejszy termin, ustalony z dostawcą. Z drugiej strony kredyt kupiecki wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwa, które dysponują zbyt małym kapitałem własnym, a także mają trudności w dostępie do kredytu bankowego. Wówczas kredyt kupiecki stanowi dla nich źródło pozyskiwania środków na finansowanie bieżącej działalności. W przypadku polskich przedsiębiorstw udział kredytów handlowych w finansowaniu ich działalności jest duży i przekracza udział kredytów bankowych. Pomimo powszechności wykorzystywania kredytu kupieckiego jako źródła finansowania majątku obrotowego, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, nie istnieje ogólna teoria kredytu kupieckiego i trudno jest jednoznacznie wyjaśnić powody, jakimi kierują się firmy decydujące się przyjąć tę politykę handlową. Proponowanych jest kilka sposobów wyjaśnienia motywów udzielania kredytu kupieckiego. Jednym z nich są motywy finansowe. Emery [1984, s. 272-273] twierdzi, że firmy zdolne do uzyskania funduszy po niskim koszcie zaoferują kredyt kupiecki firmom narażonym na większe koszty finansowania. Widzi on kredyt kupiecki jako krótką, bardziej opłacalną lokatę niż papiery wartościowe. Mimo że nie ma dowodów empirycznych na temat wpływu udzielania kredytu kupieckiego na rentowność firm, należy pamiętać, że kredyt kupiecki ma wpływ na poziom inwestycji w aktywa obrotowe i w konsekwencji może mieć istotny wpływ na rentowność i płynność przedsiębiorstwa. Menedżerowie mogą poprawić rentowność firmy poprzez zwiększenie inwestycji w wiarygodność.

Jedną z najważniejszych zalet kredytu kupieckiego jest obniżenie kosztów transakcyjnych, które są ponoszone w systemie natychmiastowej płatności za pobraniem towaru. Emery [1987, s. 209-225] rozwija pozytywną teorię kredytu kupieckiego na podstawie jego zastosowania jako odpowiedź finansową na deterministyczne

wahania popytu. Dowodzi, że obniżenie kosztów, a nie wzrost przychodów jest źródłem korzyści zarówno kupującego, jak i sprzedającego.

Jak twierdzą Emery [1987, s. 209-225], Jain [2001, s. 90-105] i inni, najczęstsze wyjaśnienie powszechności kredytu kupieckiego wynika z tego, że dostawcy mają przewagę informacyjną nad bankami. W toku działalności dostawcy uzyskują informacje o kredytobiorcy, które inni kredytodawcy mogą uzyskać, jedynie ponosząc koszty. Jest to szczególnie prawdziwe, gdy klienci-kredytobiorcy są firmami małymi, młodymi i nieprzejrzystymi. Tak więc asymetria informacji prowadzi do większego wykorzystania kredytu kupieckiego.

## Podsumowanie

**B**adanie Roland Berger Strategy Consultants RESTRUCTURING STUDY 2010, dotyczące trendów w procesach restrukturyzacyjnych na świecie, ujawnia, że podczas kryzysu 40% firm miało poważne problemy z płynnością finansową, a o jej utrzymanie przedsiębiorstwa musiały walczyć, głównie korzystając z doraźnych rozwiązań operacyjnych. Jednocześnie zauważono, że firmy nastawione były przede wszystkim na znaczne redukcje kosztów. W czasie kryzysu badane firmy obniżyły średnio koszty osobowe o 9%. Jednak nadal wiele firm odczuwa zagrożenie utraty płynności. Z problemami z płynnością firmy radziły sobie, przede wszystkim używając dźwigni operacyjnych, czyli na przykład bardziej restrykcyjnego zarządzania należnościami. Wynika z tego, że spowolnienie gospodarcze wpłynęło na pogorszenie płynności finansowej wielu firm, co spowodowało konieczność poszukiwania wszelkich rezerw płynności oraz ciągłego optymalizowania kapitału obrotowego. Aby tego dokonać, należy tworzyć i stosować solidną politykę kredytową oraz przestrzegać wszystkich kroków niezbędnych do prawidłowego zarządzania kredytami. Przede wszystkim należy identyfikować klientów, z którymi robi się interesy, oraz starannie sporządzać jasne umowy ze swoimi kontrahentami. Aby na bieżąco śledzić stan swoich należności i odpowiednio szybko reagować na zwłokę w ich zapłacie, należy połączyć działania działów sprzedaży, marketingu i finansowego. Szczególnie w czasach spowolnienia gospodarczego należy monitorować informację gospodarczą i wypłacalność swoich głównych klientów. Należy również dbać o zrównoważoną i odpowiednio rozbudowaną strukturę swoich klientów. Natomiast w przypadku wystąpienia opóźnień w zapłacie należy natychmiast podejmować działania, które mają uświadomić klientowi, jak istotna jest dla nas niezapłacona kwota. Ponadto większy nacisk należy położyć na wykorzystanie faktoringu i ograniczanie ryzyka transakcji z odroczonym terminem płatności. Niestety, stosunkowo niewiele uwagi poświęca się ocenie praktyk w zakresie zarządzania płynnością w małych firmach i temu, jak należy je poprawić. Najbardziej problematycznym aspektem zarządzania finansami małej firmy jest zarządzanie płynnością. Płynność od-

nosi się do poziomu gotówki i niepieniężnych aktywów, jak również przyływów i odpływów pieniężnych tych aktywów. Znaczenie płynności w małym przedsiębiorstwie jest traktowane jako „sprawa życia lub śmierci dla małego biznesu”, ponieważ małe firmy mogą przetrwać przez długi czas bez zysku, ale nie mogą funkcjonować nawet w krótkim okresie bez możliwości zaspokojenia podstawowych płatności [Ekanem, 2010, s. 125].

**dr Elżbieta Wysocka**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: wyslocka@zim.pcz.pl**

## Przypisy

- 1) W listopadzie 1971 roku pod przewodnictwem przemysłowca Johna Boltona obradowała „komisja śledcza w sprawie małych firm w Wielkiej Brytanii”. Między innymi stała ona na stanowisku, że „zdrowie gospodarki wymaga narodzin nowych przedsiębiorstw w znacznych ilościach i wzrostu niektórych do pozycji, w której są w stanie zakwestionować i zastąpić istniejących liderów branży. Boimy się, że gospodarka całkowicie zdominowana przez duże firmy nie może na długo uniknąć skostnienia i zniszczenia (...)” [Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms Great Britain, J.E. Bolton H.M. Stationery Office, 1971].

## Bibliografia

- [1] COLLIS J., JARVIS R., *Financial Information: The Vital Spark in the Small Enterprise Management*, [w:] 23rd ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Small Firms, The Robert Gordon University, Aberdeen 2000, 15-17 November.
- [2] DELOOF M., *Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?*, „Journal of Business Finance & Accounting” 2003, No. 30, s. 573-587.
- [3] EKANEM I., *Liquidity Management in Small Firms: A Learning Perspective*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, No. 17, s. 123-138.
- [4] EMERY G.W., *An Optimal Financial Response to Variable Demand*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1987, No. 22, s. 209-225.
- [5] EMERY G., *A Pure Financial Explanation for Trade Credit*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1984, No. 19, s. 271-285.
- [6] European Payment Index 2013, Intrum Justitia, <http://www.intrum.com/pl/media/EPI/EPI-2013/> s. 12.
- [7] HUSSAIN J., MILLMAN C., MATLAY H., *SME Financing in the UK and in China: A Comparative Perspective*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, Vol. 13, Iss. 4, s. 584-599.
- [8] JAIN N., *Monitoring Costs and Trade Credit*, „Quarterly Review of Economics and Finance” 2001, No. 41, s. 89-110.
- [9] KUKIEŁKA J., MATUSIAK M., JAWORSKI J., *Bezpieczny obrót gospodarczy, czyli jak ograniczać ryzyko handlowe w transakcjach krajowych i eksportowych*, PARP, Warszawa 2008, s. 5-20.

- [10] KUNDID A., ERCEGOVAC R., *Credit Rationing in Financial Distress: Croatia SMEs' Finance Approach*, „International Journal of Law and Management” 2011, No. 53, s. 62-84.
- [11] MATLAY H., WESTHEAD P., *Virtual Teams and the Rise of E-entrepreneurship in Europe*, „International Small Business Journal” 2005, No. 23, s. 279-300.
- [12] MCMAHON R., STANGER A., *Understanding the Small Enterprise Financial Objective Function*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1995, No. 19, s. 4.
- [13] MICHALSKI G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [14] ORŁOWSKI W., PASTERNAK R., FLAHT K., SZUBERT D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP - Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny, 2010.
- [15] PAUL S.Y., BODEN R., *Size Matters: the Late Payment Problem*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2011, No. 18, s. 732-747.
- [16] PEEL M.J., WILSON N., HOWORTH C., *Late Payment And Credit Management in the Small Firm Sector: Some Empirical Evidence*, „International Small Business Journal” 2000, No. 18, s. 17-37.
- [17] Raport Roland Berger Strategy Consultants *RESTRUCTURING STUDY International 2010 After the economic crisis –Growth and financing*, 2010, <http://www.rolandberger.pl/media/>
- [18] RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ O.M., *Firms as Credit Suppliers: An Empirical Study of Spanish Firms*, „International Journal of Managerial Finance” 2008, No. 4, s. 152-173.
- [19] SCHWARTZ R.A., WHITCOMB D., *Implicit Transfers in the Extension of Trade Credit*, [w:] Working paper series, Salomon Brothers Center for the Study of Financial Institutions 1977.
- [20] SCHWARTZ R., *An Economic Model of Trade Credit*, „Journal of Finance and Quantitative Analysis” 1974, No. 9, s. 643-57.
- [21] WOJCIECHOWSKA U., *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001.

### **Trade Credit in Liquidity Management of Polish Small and Medium-sized Enterprises**

#### **Summary**

The article aims to focus on the role of trade credit in liquidity management in small and medium-sized enterprises. The financial crisis that occurred in recent years has forced managers to pay more attention to liquidity risk of enterprise. This paper presents an analysis of actions that need to be taken by small and medium-sized enterprises in order to seek any reserves of liquidity and to optimize working capital so as the economic slowdown has not affected the deterioration of their liquidity.

#### **Keywords**

trade credit, liquidity, small and medium-sized enterprises

# NOWOCZESNE NARZĘDZIA PRAWNE RESTRUKTURYZACJI WIERZYTELNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

**Piotr Dziwiński**

## **Wprowadzenie**

Obrót gospodarczy zmusza jego uczestników do wykorzystania nowych instrumentów prawnych i ekonomicznych, służących efektywnemu zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem jest sprawny obrót jego wierzytelnościami, będącymi przedmiotem transakcji handlowych. Dzięki nim przedsiębiorcy mają możliwość zbywania oraz nabywania wierzytelności w celu osiągania zysków, zapewniania płynności finansowej przedsiębiorstwa, zdobywania kolejnych kontrahentów, jak również pozyskiwania środków na finansowanie dalszej działalności. Z kolei umowy restrukturyzacyjne oraz procedury związane z upadłością

restrukturyzacyjną służą zachowaniu bytu przedsiębiorstwa oraz jego reorganizacji gospodarczej i prawnej, poprzez rozłożenie spłaty własnych zobowiązań, w sposób umożliwiający im przetrwanie na rynku. Praktyka życia gospodarczego przyczyniła się do powstania takich instrumentów zarządzania wierzytelnościami, jak: faktoring i forfaiting, a także umowa restrukturyzacyjna oraz upadłość restrukturyzacyjna. Prawo ze swej istoty zajmuje się opisywaniem zjawisk gospodarczych, oddziałujących na prawa i obowiązki podmiotów, kreujących tego rodzaju stosunki prawne. Istotnym aspektem owych zjawisk jest to, iż dochodzi na ich tle do naturalnego połączenia nauki prawa, zarządzania i ekonomii.

Instytucje te stanowią często swoiste novum w środowisku przedsiębiorców, którzy bądź za względu na niską świadomość prawną, bądź ze względu na obawy z nimi związane, nie decydują się na ich wykorzystanie. Istotnie, w przypadku umów faktoringu i forfaitingu, a także umów restrukturyzacyjnych brak jest regulacji prawnych odnoszących się bezpośrednio do nich, natomiast odnośnie do upadłości restrukturyzacyjnej nowe przepisy dopiero wejdą w życie. Prawo bowiem nie zawsze nadąża za innowacyjnymi rozwiązaniami, które kreuje rzeczywistość gospodarcza, stąd też prezentacja ogólnych założeń tych rozwiązań wydaje się uzasadniona.

Celem artykułu jest zarysowanie prawnych możliwości restrukturyzacji wierzytelności przedsiębiorstwa, będącego zarówno wierzycielem, jak i dłużnikiem z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań prawnych. Ze względu na teoretyczny charakter opracowania zastosowano metodę badawczą, opartą na analizie literatury przedmiotu.

### **Instrumenty zarządzania wierzytelnościami przedsiębiorstwa będącego wierzycielem**

**P**odstawowymi instrumentami prawnymi służącymi zarządzaniu swoimi wierzytelnościami przez wierzyciela są forfaiting i faktoring.

W kontekście ekonomicznym forfaiting jest prostym technicznie, akceptowanym na całym świecie instrumentem finansowania handlu zagranicznego. Podobnie jak faktoring, franchising czy leasing jest instytucją wykształconą przez praktykę współczesnego obrotu gospodarczego. Instytucja ta zaliczana jest do technik finansowania handlu zagranicznego oraz wspierania przedsiębiorczości [Singh, 2010, s. 39; Tokaj – Krzewska, 1999, s. 23; Guild, Harris, 1998, s. 69]. Forfaiting polega na zakupie przez instytucję forfaitingową, którą jest najczęściej bank, należności terminowych jej klientów, które powstały w następstwie realizacji kontraktu handlowego, bez regresu (without recourse) w stosunku do sprzedawcy tych wierzytelności, z zastrzeżeniem, że wierzytelności te przyjmą postać akceptowanego z punktu widzenia instytucji forfaitingowej instrumentu finansowego [Włodyka, 2011, s. 473]. Forfaiting charakteryzuje nabycie przez instytucję forfaitingową średnio- lub długoterminowej pieniężnej wierzytelności handlowej, wynikającej z takich umów, jak: sprzedaż, dostawa, świadczenie usług, leasing oraz z wierzytelności wekslowych [Kidyba, 2010, s. 1026]. Instytucja forfaitingowa pobiera z tego tytułu odsetki dyskontowe oraz przejmuje ryzyko wypłacalności dłużnika. Transakcje forfaitingowe w wielu krajach uznawane są za profesjonalne czynności wielkich banków o międzynarodowej renomie, jak i mniejszych firm prywatnych. Dokonywanie czynności forfaitingowych stało się także przedmiotem wyspecjalizowanych spółek, które osiągnęły wysoki stopień stabilności finansowej i prowadzą interesy z przedsiębiorcami eksportującymi swe wyroby.

W kontekście prawnym forfaiting traktowany jest jako umowa zobowiązaniowa, podlegająca typologii i systematyce umów obligacyjnych. Powszechnie przyjmuje się, że jest to umowa nienazwana (contractus innominatus) prawa cywilnego [Kidyba, 2010, s. 1026], której trzon stanowi sprzedaż przez przedsiębiorcę na rzecz instytucji forfaitingowej wierzytelności za cenę odpowiadającą wartości wierzytelności, pomniejszoną o prowizję oraz o koszty instytucji forfaitingowej.

Aktualnie podstawą działalności forfaitingowej jest wykształcona na przestrzeni lat praktyka, a nie skodyfikowane regulacje prawne. W przeciwieństwie do pokrewnej instytucji faktoringu, w stosunku do której znalazły zastosowanie regulacje Konwencji Ottawskiej [Unidroit Convention on International Factoring, 1988], forfaiting jak dotąd nie został objęty żadnymi zunifikowanymi zasadami dla tej instytucji. Pomimo kilkudziesięcioletniej praktyki nie ma nawet żadnych propozycji dla forfaitingu w Międzynarodowym Instytucie Unifikacji Prawa Prywatnego (UNIDROIT) w Rzymie.

Na gruncie prawa polskiego w chwili obecnej do forfaitingu znajdują zastosowanie przepisy kodeksu cywilnego, prawa bankowego, a także prawa wekslowego, prawa dewizowego oraz jednolite zwyczaje i praktyki dotyczące akredytyw dokumentowych.

Faktoring jest najchętniej i najczęściej wykorzystywaną konstrukcją restrukturyzacji wierzytelności. Jako umowa nienazwana jest dość powszechnie znany i szeroko opisany w literaturze, dlatego stanowi atrakcyjne odniesienie w stosunku do forfaitingu, z którym łączy go wiele cech i z którym bywa utożsamiany [Grzywacz, 2001; Stecki, 1996, s. 104].

Faktoring z ekonomicznego punktu widzenia jest formą krótkoterminowego finansowania handlu, pełniącą funkcję alternatywną do kredytu. W kontekście prawnym faktoring traktować należy jako umowę o charakterze obligacyjnym, która łączy w sobie cechy cesji wierzytelności (sprzedaży), umowy zlecenia oraz dyskonta weksli. W polskim ustawodawstwie brak jest przepisów dotyczących umowy faktoringu. Umowa faktoringu nie doczekała się zresztą regulacji prawnej w randze ustawowej w żadnym ustawodawstwie. Faktoring zbliżony jest w swym prawno-gospodarczym charakterze do forfaitingu. W obydwu przypadkach mamy bowiem do czynienia z alternatywną, w stosunku do kredytu bankowego, formą finansowania działalności gospodarczej, w której zakresie sprzedaż towarów i świadczenie usług z odroczone terminem płatności jest koniecznością. Zarówno forfaiting, jak i faktoring godzą sprzeczne interesy, tzn. interes dostawcy (sprzedawcy) towarów i usług, by jak najszybciej otrzymać zapłatę, z interesem nabywcy, aby możliwie najdalej odsunąć w czasie termin zapłaty za dostarczony towar lub wykonane usługi [Lütschig – Emmenegger, 1998, s. 14]. Ze względu na to, że cel tych instytucji jest zbliżony, ich zalety i wady co do zasady nie odbiegają od siebie. Forfaiting podobnie jak faktoring pozwala na poprawę bieżącej płynności finansowej dostawcy. Pozwala także na podniesienie jego konkurencyjności na rynku w drodze wydłużenia terminu zapłaty.



W obydwu przypadkach mamy do czynienia ze stosunkami umownymi, kształtowanymi zgodnie z autonomią woli stron. Przebieg zawierania umów forfaitingu i faktoringu kształtuje się podobnie. W jednym i drugim przypadku umowom nadaje się formę pisemną. Podobnie kształtuje się w obu instytucjach sytuacja prawna dłużnika (nabywcy towarów). Wedle zbliżonych zasad kształtuje się także odpowiedzialność zbywcy wierzytelności za jej istnienie. Rozwiązanie umowy forfaitingu może przebiegać wedle zasad podobnych do rozwiązania umowy faktoringu. Zresztą umowy prawa cywilnego czy handlowego poddawane są na ogół zbliżonym zasadom ich rozwiązywania. To samo dotyczy wygasania tych umów w następstwie innych zdarzeń niż wola stron.

Obydwie porównywane instytucje charakteryzują się cechami specyficznymi tylko dla nich, jak również odrębnymi drogami ewolucji. Dlatego też pojawiające się niekiedy próby utożsamiania forfaitingu i faktoringu nie powinny znajdować uzasadnienia [Korczyński, 2003]. Choć w literaturze panuje przekonanie o odrębności tych dwóch instytucji, spotyka się także sformułowania sugerujące ich wspólną tożsamość, w postaci definiowania forfaitingu jako szczególnej odmiany faktoringu [Tynel, Funk, Chwalej, 2002]. Pomimo tego, że obydwie instytucje służą osiągnięciu podobnych celów prawnogospodarczych, wyraźnie podkreślić należy, że zarówno forfaiting, jak i faktoring stanowią dwie samodzielne i komplementarne instytucje prawne. Obydwie łączą się nierozzerwalnie z problematyką obrotu wierzytelnościami. Przedmiotem porównywanych umów są wierzytelności pieniężne szczególnego rodzaju. Ich charakterystyczną cechą jest m.in. to, że powstają one na tle stosunków gospodarczych, które często wymuszają na przedsiębiorcach określenie w kontrakcie terminu zapłaty za dostarczony towar bądź usługi w czasie późniejszym niż wykonanie zobowiązania przez tego przedsiębiorcę. Odroczone terminy zapłaty, określane mianem kredytu kupieckiego, jest nierzadko konieczną konsekwencją funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach wolnego rynku i konkurencji. Omawiane instytucje służą zminimalizowaniu niedogodności związanych z tą praktyką. Mimo tego, że obydwie instytucje służą temu samemu celowi, różnice między nimi są zasadnicze [Ring, 1993].

Wskazać należy przede wszystkim na przedmiot obydwu umów. Przedmiotem forfaitingu najczęściej są wierzytelności długoterminowe, podlegające zaspokojeniu w terminach trzech, pięciu, siedmiu bądź nawet dziesięciu lat. Tymczasem faktoring wykorzystywany jest w odniesieniu do wierzytelności o krótko- i średnioterminowej zapłacie, z reguły nieprzekraczającej 180 dni. Kolejna kwestia związana z przedmiotem omawianych umów dotyczy faktu, iż w przypadku forfaitingu przedmiotem umowy jest jedna istniejąca wierzytelność, indywidualnie oznaczona, podczas gdy w umowie faktoringu jest to jedna lub kilka wierzytelności. W faktoringu ponadto nie jest wykluczony stosunek ciągły, łączący strony umowy na określony czas, w którym faktorant zobowiązuje się „przelewać” na faktora również wierzytelności przyszłe, powstające sukcesywnie wobec danego dłużnika w cza-

sie oznaczonym przez strony [Heropolitańska, Kawaler, Kozioł, 2000, s. 212]. Zasadnicza różnica między forfaitingiem a faktoringiem polega także na tym, że w pierwszym przypadku nabywca wierzytelności zawsze ponosi ryzyko wypłacalności dłużnika, a w drugim, tylko jeśli jest to forma faktoringu niepełnego [Biernat, 2012]. Kolejna istotna różnica dotyczy zabezpieczeń obydwu transakcji. W przypadku forfaitingu przyjmowane są różne formy zabezpieczeń, zazwyczaj jest to poręczenie lub awal banku dłużnika, gwarancje bankowe lub rządowe, natomiast przy faktoringu zabezpieczenia należą do rzadkości i przyjmują najczęściej formę weksla *in blanco*. Faktor z reguły wypłaca faktorantowi jedynie część wartości wierzytelności, tworząc z 10-20% jej wartości tzw. kaucję gwarancyjną, wypłacaną faktorantowi dopiero po spełnieniu świadczenia przez dłużnika na rzecz faktora. Instytucja forfaitingowa natomiast wypłaca zbywcy całą wartość wierzytelności po potrąceniu kosztów forfaitingowych. Nadmienić w tym miejscu wypada, że koszty transakcji forfaitingowej są znacznie wyższe od kosztów faktoringu, przede wszystkim na ryzyko ponoszone przez instytucję forfaitingową. Dalsze różnice dotyczą kwestii zawiadomienia dłużnika. Otóż w przypadku faktoringu następuje zawiadomienie dłużnika o zmianie wierzyciela niezwłocznie z chwilą zawarcia umowy. W przypadku forfaitingu regułą jest umowa tajna, tzn. dłużnik nie jest zawiadamiany o umowie. Świadczy do rąk zbywcy, a ten z kolei otrzymane kwoty przekazuje nabywcy. Kolejne różnice dotyczą odmiennych stosunków gospodarczych, w których funkcjonują obydwie instytucje. Faktoring znajduje zastosowanie przede wszystkim w krajowym obrocie gospodarczym. Adresowany jest głównie do tzw. małego biznesu, powiązanego zobowiązaniami, których wartość nie jest znaczna. Forfaiting charakterystyczny jest dla stosunków eksportowo-importowych i ukierunkowany jest na klientów z grupy średniej i dużej przedsiębiorczości.

Oprócz różnic, wskazuje się także w literaturze na podobieństwa pomiędzy omawianymi instytucjami [Golat, Golat, 2006, s. 250]. Przede wszystkim wskazać należy na podobny cel społeczno-gospodarczy, o czym była mowa wcześniej. Celem tym jest szybsze wchodzenie w posiadanie odpowiedniego kapitału przez przedsiębiorstwa. Obydwa stosunki umowne kształtowane są zgodnie z autonomiczną wolą zainteresowanych podmiotów. W jednym i drugim przypadku nadaje się umowę pisemną. Zarówno faktoring, jak i forfaiting mogą dojść do skutku w zasadzie w stosunku do takich wierzytelności pieniężnych, co do których nie ma ustawowego lub umownego zakazu rozporządzania nimi na rzecz innych podmiotów. Podobnie kształtuje się w obydwu umowach pozycja prawna dłużnika, podobne też są zasady rozwiązywania tych umów. Wykaz różnic i podobieństw, jaki został tutaj przedstawiony, z pewnością nie jest wyczerpujący. Zwraca on jednak uwagę na odrębność tych dwóch instytucji prawnych, a także ich samodzielność prawnogospodarczą oraz na to, że zarówno forfaiting, jak i faktoring stanowią uzupełniające się instrumenty nowoczesnego obrotu gospodarczego.

## **Instrumenty prawne zarządzania wierzycielami przedsiębiorstwa będącego dłużnikiem**

**P**odstawowymi instrumentami prawnymi restrukturyzacji wierzycieli dłużnika są umowy restrukturyzacyjne oraz postępowanie upadłościowe i naprawcze. Umowy restrukturyzacyjne wynikają z ogólnej zasady prawa cywilnego, ustanawiającej swobodę zawierania umów. Zgodnie z nią strony mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Oznacza to, że strony mogą dowolnie ukształtować reorganizację zobowiązań z uwzględnieniem powyższych warunków. Umowa taka ma charakter dobrowolnego porozumienia między stronami, zawartego poza sformalizowanymi ustawowo procedurami oraz najczęściej po przeprowadzeniu szczegółowych negocjacji. Sformalizowaną formę natomiast przyjmują procedury upadłościowe i naprawcze.

W Polsce podstawowym aktem prawnym regulującym postępowanie upadłościowe jest Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm. Na gruncie obecnie obowiązującego prawa upadłościowego i naprawczego przedsiębiorca posiada kilka znaczących możliwości restrukturyzacji swoich zobowiązań. Ustawa przewiduje, iż postępowanie upadłościowe może wystąpić w jednej z dwóch postaci: upadłości, obejmującej likwidację majątku dłużnika i upadłości z możliwością zawarcia układu. Wybór rodzaju postępowania powinien zostać określony w postanowieniu sądu w przedmiocie ogłoszenia upadłości. Warto podkreślić, że art. 14 ustanawia zasadę prymatu postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu, stanowiąc, iż „jeżeli zostanie uprawdopodobnione, że w drodze układu wierzyciele zostaną zaspokojeni w wyższym stopniu, niż zostaliby zaspokojeni po przeprowadzeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku dłużnika, ogłasza się upadłość dłużnika z możliwością zawarcia układu”. Procedura powyższa nie ma zastosowania, jeżeli dotychczasowe zachowanie dłużnika nie daje pewności, że układ będzie wykonany. Natomiast zgodnie z art. 15, upadłość obejmującą likwidację majątku dłużnika ogłasza się tylko wtedy, jeżeli brak jest podstaw do ogłoszenia upadłości z możliwością zawarcia układu.

Stosunkowo najmniejsze szanse na restrukturyzację występują na gruncie pierwszego rodzaju: tzw. upadłości likwidacyjnej. Upadłość likwidacyjna ma bowiem na celu sprzedaż majątku niewypłacalnego przedsiębiorcy i zaspokojenie roszczeń wierzycieli pozyskanych ze sprzedaży. W przypadku ogłoszenia upadłości likwidacyjnej powołuje się syndyka, który ma obowiązek niezwłocznie objąć majątek upadłego, zarządza nim, zabezpiecza go przed zniszczeniem, uszkodzeniem itp. oraz przystępuje do jego likwidacji. Likwidacji masy upadłościowej, która następuje po sporządzeniu spisu inwentarza i sprawozdania finansowego, dokonuje się

przez sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego w całości lub jego zorganizowanych części, sprzedaż nieruchomości i ruchomości, przez ściągnięcie wierzycielności od dłużników upadłego i wykonanie innych jego praw majątkowych wchodzących w skład masy upadłości albo ich zbycie. Nawet w przypadku tego trybu postępowania ustawodawca przewiduje szanse na restrukturyzację upadłego, głównie w drodze możliwości zmiany trybu na upadłość układową. Możliwość taka istnieje w zasadzie przez cały okres postępowania, choć z przyczyn oczywistych najlepiej, żeby nastąpiła jeszcze przed sprzedażą przez syndyka majątku upadłego. Wniosek o zmianę trybu może złożyć sam upadły, który pomimo powołania syndyka nie przestaje być stroną postępowania [Zedler, 2009, s. 79]. Istotny jest także fakt, że nawet przeprowadzona do końca upadłość likwidacyjna nie musi oznaczać końca bytu przedsiębiorstwa. Zgodnie z art. 316, syndyk winien dążyć do sprzedaży przedsiębiorstwa upadłego w całości. Nabywca nabywa wówczas w całości przedsiębiorstwa łącznie z jego firmą, a celem transakcji jest bardzo często w praktyce kontynuacja działalności gospodarczej prowadzonej przez upadłego.

Znacznie większe szanse restrukturyzacyjne przewidziane zostały na gruncie upadłości z możliwością zawarcia układu. Upadłość układowa ma na celu kontynuację działalności i zawarcie układu z wierzycielami odnośnie do restrukturyzacji zobowiązań. Jeżeli sąd ogłosił upadłość z możliwością zawarcia układu, a propozycje układowe nie zostały wcześniej złożone, upadły powinien zgłosić je w terminie miesiąca. Wraz z propozycjami powinien on ponadto przedstawić rachunek przepływów pieniężnych za okres ostatnich dwunastu miesięcy, jeżeli był on zobowiązany do prowadzenia dokumentacji umożliwiającej sporządzenie takiego rachunku. W takim samym terminie propozycje układowe może zgłosić nadzorca sądowy lub zarządca. Propozycje układowe powinny określać sposób restrukturyzacji zobowiązań upadłego, w szczególności poprzez: odroczenie wykonania zobowiązań; rozłożenie spłaty długu na raty; zmniejszenie sumy długu; konwersję wierzycielności na udziały lub akcje; zmianę, zamianę lub uchylenie prawa zabezpieczającego określoną wierzycielność.

Ustawa nie wyklucza możliwości połączenia kilku propozycji układowych (tzw. pakiet propozycji). W praktyce jest to najczęściej zmniejszenie sumy długów z jednoczesnym rozłożeniem ich spłaty na raty, odroczenie wykonania zobowiązań z ustanowieniem lub zmianą praw zabezpieczających wykonanie tych propozycji układowych [Witosz, 2010, s. 507]. Zasadą jest, że warunki restrukturyzacji zobowiązań upadłego powinny być jednakowe dla wszystkich wierzycieli (ewentualnie dla wierzycieli zaliczonych do tej samej grupy, jeżeli sędzia-komisarz postanowił, że głosowanie nad układem odbędzie się w grupach wierzycieli). Wyjątkiem od powyższej zasady jest zgoda wierzyciela na warunki mniej korzystne, przyznanie korzystniejszych warunków wierzycielom wierzycielności drobnym lub wierzycielom, którzy udzielili lub mają udzielić kredytu niezbędnego do wykonania układu (art. 279).



Kolejną, całkowicie odrębną możliwością jest restrukturyzacja w drodze postępowania naprawczego, które zasadniczo ma charakter postępowania pozasadowego. Podstawowym celem postępowania naprawczego jest restrukturyzacja zobowiązań przedsiębiorcy zagrożonego niewypłacalnością i przywrócenie przedsiębiorstwu zdolności do funkcjonowania na rynku. W tym celu przedsiębiorca przedstawia plan naprawczy i w razie akceptacji zawiera na jego podstawie z wierzycielami układ o restrukturyzacji jego zobowiązań. Z postępowania naprawczego i oddłużenia może skorzystać przedsiębiorca wykonujący swoje zobowiązania (z dopuszczalnym wyjątkiem sytuacji, kiedy ich nie płaci, ale suma niewykonanych zobowiązań nie przekracza 10% wartości bilansowej przedsiębiorstwa), lecz według rozsądnej oceny jego sytuacji ekonomicznej jest oczywistym, że w niedługim czasie stanie się niewypłacalny.

Zagrożony niewypłacalnością przedsiębiorca inicjuje postępowanie naprawcze, składając we właściwym miejscu sądzie gospodarczym oświadczenie o jego wszczęciu; oświadczenie powinno zawierać dane dotyczące dłużnika, wskazywać okoliczności uzasadniające wniosek, ich uprawdopodobnienie oraz oświadczenie, iż nie zachodzi żadna z okoliczności wyłączających (np. przedsiębiorca prowadził już wcześniej postępowanie naprawcze, a od jego umorzenia nie minęły dwa lata). Z punktu widzenia dłużnika należy korzystnie ocenić rozwiązanie, iż z chwilą wszczęcia postępowania naprawczego (tj. z dniem ogłoszenia dłużnika o wszczęciu postępowania naprawczego w Monitorze Sądowym i Gospodarczym) zawieszają się wykonywanie zobowiązań przedsiębiorcy oraz naliczanie odsetek należnych od tych zobowiązań. W rezultacie późniejszego przyjęcia i zatwierdzenia układu odsetki te ulegają umorzeniu. Do pozytywnych skutków wszczęcia postępowania naprawczego należy także możliwość dalszego prowadzenia własnego przedsiębiorstwa przez dłużnika oraz zakaz wszczynania postępowania zabezpieczającego i postępowania egzekucyjnego lub ewentualne ich zawieszenie *ex lege*.

W dalszych etapach postępowania naprawczego przedsiębiorca przygotowuje plan naprawczy, dokumenty wymagane do wszczęcia właściwego postępowania upadłościowego dotyczące jego sytuacji finansowej. Następnie układ jest przedmiotem głosowania wierzycieli. Zaakceptowany przez wierzycieli układ wymaga zatwierdzenia przez sąd upadłościowy. Zatwierdzony układ naprawczy ma charakter wiążący na równi z tym zawartym w postępowaniu upadłościowym.

Do wad postępowania naprawczego zalicza się ponadto koszty związane z wynagrodzeniem nadzorca sądowego, którego wyznacza obligatoryjnie sąd z chwilą wszczęcia postępowania i które obciążają przedsiębiorcę oraz ograniczenia czasowe: mały i średni przedsiębiorca ma trzy (pozostali przedsiębiorcy cztery) miesiące na zawarcie układu pod rygorem umorzenia postępowania.

Okres spowolnienia gospodarczego i analiza, często krytyczna, dziesięcioletniego okresu obowiązywania ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze stanowiły impuls do podjęcia prac nowelizacyjnych. W grudniu ubiegłego

roku zostały ogłoszone Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego. Główną ideą przyświecającą proponowanym zmianom jest postulat: „restrukturyzacja zamiast likwidacji”, zgodnie z którym zastosowanie procedury upadłościowej powinno mieć miejsce dopiero po bezskutecznym wykorzystaniu procedury restrukturyzacyjnej. Rekomendacje w znacznym stopniu korelują z Polityką Nowej Szansy, opracowaną przez Ministerstwo Gospodarki, która jest pierwszym dokumentem kompleksowo opisującym problematykę zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej (rozwiązania w niej zapisane przygotowane zostały z myślą o właścicielach firm narażonych na trudności na poszczególnych etapach prowadzenia biznesu oraz tych przedsiębiorców, którzy zamierzają ponownie rozpocząć działalność gospodarczą) i której fundamentalnym celem jest zwiększenie przeżywalności przedsiębiorstw, które są narażone na sytuacje kryzysowe [Polityka Nowej Szansy, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu 2012]. Rekomendacje pozostają także w zgodzie z wytycznymi Banku Światowego, który podkreśla, że prawo upadłościowe powinno stanowić skuteczny instrument weryfikujący przedsiębiorców, prowadzący w dalszej kolejności do likwidacji tych, których nie da się uzdrowić, a ich likwidacja zapewni większy zwrot na rzecz wierzycieli. Jednocześnie prawo upadłościowe układowe powinno umożliwiać rehabilitację rentownego przedsiębiorstwa i uczciwego przedsiębiorcy [Principles and Guidelines on Effective Insolvency and Creditor Rights Systems, 2001].

Autorzy Rekomendacji w pierwszej kolejności podkreślają, że to państwo powinno zagwarantować instrumenty prawne do podejmowania we właściwym czasie szybkiej, skutecznej i dostosowanej do potrzeb przedsiębiorcy restrukturyzacji, z jednoczesnym postulatem ich odformalizowania. W sferze świadomości społecznej konieczna jest natomiast zmiana podejścia do kwestii upadłości, zwłaszcza w obecnej sytuacji spowolnienia gospodarczego, gdy problemy ekonomiczne przedsiębiorców są zjawiskiem naturalnym, a co najważniejsze często niezawinionym. Ze względu na proponowane znaczne zmiany w strukturze postępowań restrukturyzacyjnych modyfikacji ma ulec tytuł obowiązującej ustawy. „Prawo upadłościowe i restrukturyzacyjne” uznano za tytuł najpełniej odzwierciedlający aksjologiczne i celowościowe założenia ustawy [Piasecka-Sobkiewicz, 2013].

Doniósł zmianą ma dotyczyć definicji niewypłacalności przedsiębiorcy. Podstawową przesłanką uznania dłużnika za niewypłacalnego ma być brak regulowania zobowiązań pieniężnych utrzymujący się powyżej 3 miesięcy, przy czym utrata zdolności regulowania zobowiązań powinna wynikać z oceny stanu finansowego przedsiębiorstwa dłużnika. Oznacza to, że taki stan powinien wykazywać pewną trwałość (przesłanka płynnościowa). Dodatkowym kryterium, które stanowiłoby o niewypłacalności dłużnika, byłby stan, w którym suma zobowiązań przewyższa łączną wartość zbywczą majątku dłużnika (przesłanka zadłużeniowa). Wydłużeniu ma ulec termin, w którym przedsiębiorca jest zobowiązany do złożenia

wniosku o upadłość z 14 – jak jest obecnie – do 30 dni. Pozwoli to przedsiębiorcy na większą staranność w zgromadzeniu niezbędnych dokumentów potrzebnych do złożenia wniosku o upadłość oraz racjonalniejsze i rozważniejsze podjęcie decyzji o wyborze procedury ratunkowej [Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego, 2012].

Planowane jest wprowadzenie czterech procedur restrukturyzacyjnych, o różnym stopniu zaawansowania, w zależności od stanu majątkowego przedsiębiorcy oraz struktury wierzycieli. Obok obecnych postępowań układowych i naprawczych, które mają podlegać modyfikacji przy jednoczesnym zachowaniu ich charakteru, zamierza się wprowadzić dwa nowe: postępowanie układowe z wniosku dłużnika zawierane przez dłużnika i wierzycieli, a następnie zatwierdzane przez sąd, a także postępowanie układowe z wniosku dłużnika zawierane na wstępnym zgromadzeniu wierzycieli. Postępowanie układowe z wniosku dłużnika zawierane przez dłużnika i wierzycieli, zatwierdzane przez sąd, ma obejmować sytuacje, w których dłużnik sam przygotowuje propozycje układowe, wybiera doradcę restrukturyzacyjnego – syndyka, który przygotowuje sprawozdanie finansowe, kontaktuje się z wierzycielami, z którymi negocjuje zakres układu i następnie występuje do sądu z wnioskiem o zatwierdzenie układu. Sąd posiada uprawnienia do kontroli proponowanego układu. Dłużnik nie jest traktowany jako „upadły” do czasu wszczęcia postępowania przed sądem, może on także, w określonych okolicznościach, uzyskać ochronę przed egzekucjami ze strony wierzycieli. Druga propozycja jest dedykowana dłużnikom i wierzycielom, którym zależy na zawarciu szybkiego i odformalizowanego układu pod kontrolą sądu: wyznaczony przez sąd nadzorca bada sytuację finansową przedsiębiorcy. Możliwość ta ogranicza samodzielne działania dłużnika, kładąc nacisk na szersze kompetencje sądu i powołanego przez niego nadzorca. Powyższe dwa nowe tryby postępowania restrukturyzacyjnego umożliwiają przedsiębiorcy skorzystanie z restrukturyzacji elastycznej, pozwalającej na zachowanie własnego zarządu przedsiębiorstwem. Jeżeli przedsiębiorca nie podejmie restrukturyzacji w odpowiednim terminie lub swoim zachowaniem będzie pogłębiał złą sytuację finansową przedsiębiorstwa, grozi mu utrata sprawowania zarządu przedsiębiorstwem i ustanowienie tymczasowego nadzorca sądowego lub syndyka [Płoch, Gieronim, Groele, 2013].

W postępowaniu naprawczym propozycje obejmują możliwość złożenia przez dłużnika do sądu wniosku o wstrzymanie wszystkich egzekucji w okresie niezbędnym do zwiększenia przychodów i ograniczenia kosztów prowadzonej działalności bądź też w okresie poszukiwania inwestora, a także możliwość odstąpienia od niektórych umów czy dopasowania zatrudnienia, z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z prawa pracy, do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa [Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego, 2012]. Ponadto planowane jest także uruchomienie Centralnego Rejestru Upadłości, w ramach którego publikowane będą interaktywne, elektroniczne formularze podstawowych wniosków, a także

informacje o toczących się postępowaniach oraz orzeczenia sądów upadłościowych. Stworzenie CRU ma głównie na celu zwiększenie dostępności do informacji o zbywanych przedsiębiorstwach i poszczególnych składnikach majątkowych likwidowanych podmiotów. Oczekuje się, że wpłynie to na podaż upłynnianego przez syndyka majątku, a przez to podniesie ceny sprzedaży i zwiększy wpływ środków do masy upadłości. CRU ma być także portalem edukacyjnym w zakresie wiedzy o prawie upadłościowym i restrukturyzacyjnym oraz portalem informacyjnym w zakresie listy syndyków, biegłych itd.

## Podsumowanie

**D**okonana charakterystyka wybranych metod prawnych służących restrukturyzacji przedsiębiorstwa pozwala na sformułowanie wniosku, iż metody te mogą być pożytecznym narzędziem restrukturyzacji pod warunkiem powszechnej ich świadomości wśród przedsiębiorców. Oczywiście prawidłowy dobór instrumentarium prawnego uzależniony jest od indywidualnej sytuacji każdego przedsiębiorcy. Przedsiębiorca musi jednak znać wachlarz możliwości i odpowiednio wcześnie, stosownie do aktualnej sytuacji ekonomicznej, podejmować decyzje o zastosowaniu danego rozwiązania. Przedsiębiorcy często zbyt późno podejmują działania restrukturyzacyjne, co w konsekwencji prowadzi do niepowodzenia gospodarczego. Nie mniej istotnym aspektem tego zagadnienia jest fakt, iż ustawodawca musi podejmować wszelkie dostępne działania, by nadążyć za zmieniającą się rzeczywistością gospodarczą i wprowadzać regulacje prawne adekwatne do bieżących potrzeb przedsiębiorców. Wydaje się, że rozwiązanie odnośnie do umów dotyczących obrotu wierzytelnościami, polegające na zagwarantowaniu swobody ich zawierania w granicach ogólnie obowiązujących norm jest wystarczające. Daje ono przedsiębiorcom możliwość kształtowania treści tych umów w zależności od swoich potrzeb, a także ewentualnego negocjowania warunków umów. Z kolei kierunki zmian prawa restrukturyzacyjnego wydają się być właściwe i są dawno oczekiwane. W tym przypadku standaryzacja i określone wymogi formalne i proceduralne są niezbędne. Inaczej sprawa przedstawia się w przypadku umów restrukturyzacyjnych, które opierają się i nadal będą opierać się na swobodzie umów.

Podkreślenia wymaga również fakt, że powyższe rozwiązania wypracowane zostały i wciąż kształtowane są przez praktykę życia gospodarczego. Gospodarka ma zawsze charakter pierwotny względem wszelkiej regulacji prawnej i jest zdolna rozwijać się w oparciu o samoczynne i obiektywne prawa ekonomiczne. Nie dziwi zatem, że bardzo często prawo musi kwalifikować oraz opisywać specjalnym (konwencjonalnym) językiem określone, obiektywnie już istniejące stany czy też zjawiska ekonomiczne, odwołując się przy tym do wypracowanej przez ekonomistów terminologii. Uprawnione zatem wydaje się w tym kontekście twierdzenie, że prawo nie tyle tworzy jakąś własną, oryginalną definicję powyższych instytucji, lecz raczej twórczo adaptuje w tym względzie te koncepcje, którymi posługuje się ekonomia.

**dr Piotr Dziwiński**  
**Akademia Techniczno-Humanistyczna**  
**w Bielsku-Białej**  
**Wydział Zarządzania i Informatyki**  
**e-mail: pdziwinski@ath.bielsko.pl**

### Bibliografia

- [1] BIERNAT T. (red.), *Factoring*, Almanach Polskiego Związku Faktorów, T. II, Warszawa 2012.
- [2] GOLAT K., GOLAT R., *Umowy nietypowe w obrocie cywilnoprawnym. Praktyczne kompendium*, Warszawa – Jaktorów 2006.
- [3] GRZYWACZ J., *Factoring*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] GUILD I., HARRIS R., *Forfaiting, An alternative Approach to Export Trade Finance*, Woodhead – Faulkner 1998.
- [5] HEROPOLITAŃSKA I., KAWALER P., KOZIOŁ A., *Skup i sprzedaż wierzytelności przez banki*, Twigger, Warszawa 2000.
- [6] KIDYBA A., *Prawo handlowe*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [7] KORCZYŃSKI I., *Opodatkowanie umowy forfaitingu*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- [8] LÜTSCHG-EMMENEGGER M., *A Guide to Forfaiting*, London 1998.
- [9] PIASECKA-SOBKIEWICZ M., *Upadłość nie świadczy o nieuczciwości*, „Gazeta Prawna” z dnia 4 czerwca 2013 r.; www.serwisy.gazetaprawna.pl
- [10] PŁOCH J., GIERONIM M., GROELE B., *Upadłość, czyli szansa na nowy start*, „Na wokandzie”, nr 16, 2/2013.
- [11] *Polityka Nowej Szansy*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, Warszawa 2012.
- [12] Principles and Guidelines on Effective Insolvency and Creditor Rights Systems, World Bank 2001.
- [13] *Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. nowelizacji Prawa upadłościowego i naprawczego*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa, dnia 10 grudnia 2012 roku.
- [14] RING M.A., *Innovative Export Financing. Factoring and Forfaiting*, „Business America” 1993, January.
- [15] SINGH S., *Risk Management in Factoring and Forfaiting*, VDM Verlag, 2010.
- [16] STECKI L., *Umowa faktoringu*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 1996.
- [17] TOKAJ-KRZEWSKA A., *Forfaiting*, Difin, Warszawa 1999.
- [18] TYNEL A., FUNK J., CHWALEJ W., *Międzynarodowe prawo handlowe*, Praca zbiorowa pod red. nauk. M. Pazdana, Difin, Warszawa 2002.
- [19] WITOSZ A. (red.), *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Wyd. 3, LexisNexis, Warszawa 2010.
- [20] WŁODYKA S. (red.), *Prawo Gospodarcze i Handlowe*, T. 5, *Prawo umów w obrocie gospodarczym*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [21] ZEDLER F., *Prawo upadłościowe i naprawcze w zarysie*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

### **Innovative Legal Tools for Entrepreneur's Debt Restructuring**

#### **Summary**

This paper presents selected legal solutions for entrepreneur's debt restructuring. These solutions despite the fact that they operate in practice for a long time are still new for a large number of entrepreneurs. Lack of public awareness about the legal methods of debt restructuring often contributes to business failure. The article presents the legal instruments of debt management depending on whether the entrepreneur is a creditor or debtor. Their conscious and proper use can become an effective tool for restructuring the company's claims.

#### **Keywords**

management, debt, restructuring, law

# ALTERNATYWNA METODA OCENY PRODUKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

**Ewa Chodakowska**

## **Wprowadzenie**

**W** technicznym ujęciu produktywność określana jest jako iloraz wolumenu produkcji wytworzonej i sprzedanej w rozpatrywanym okresie oraz ilości wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych

w danym systemie produkcyjnym [Lis, 1999, s. 33]. Ocena produktywności jest niezbędnym narzędziem zarządzania w zakresie monitorowania działalności gospodarczej [Singh, Motwani, Kumar, 2000, s. 234]. Ponieważ

produktywność określa umiejętność wykorzystywania zasobów, ma znaczący wpływ na pozycję konkurencyjną każdego przedsiębiorstwa. Niekiedy jest wręcz utożsamiana z konkurencyjnością [Singh, Motwani, Kumar, 2000, s. 240] bądź uznawana nawet za coś więcej niż tylko konkurencyjność [Krugman, 1994, s. 14].

Bardzo ogólna klasyfikacja metod pomiaru produktywności dzieli je na: metody indeksowe oraz metody parametryczne i nieparametryczne graniczne [Sarafidis, 2002, s. 3]. Metody indeksowe to przede wszystkim całkowity wskaźnik produktywności (TFP — Total Factor Productivity), a także inne proste, ilorazowe wskaźniki, bazujące na danych księgowych, które mimo swojej prostoty mogą dostarczyć wartościowych informacji na temat produktywności jednostki. Metody parametryczne to głównie modele ekonometryczne, wymagające znajomości funkcjonalnej postaci zależności pomiędzy poszczególnymi wynikami i nakładami. Metody nieparametryczne graniczne pomiaru produktywności formułują granicę możliwości produkcyjnych i oceniają produktywność jednostki poprzez odniesienie jej produkcji i nakładów do wyznaczonej granicy. Najbardziej znaną nieparametryczną graniczną metodą pomiaru produktywności jest Data Envelopment Analysis (DEA).

DEA jako metoda względnej oceny efektywności działania od lat cieszy się dużą popularnością i uznaniem. Przykłady wykorzystania metody DEA pozwalają stwierdzić, że z powodzeniem można zastosować ją do oceny efektywności zarówno w instytucjach komercyjnych, jak i w sektorze non profit [Nazarko, Urban, Komuda, Kuźmich, Szubzda, 2008, s. 89-105; Chodakowska, 2009, s. 91-112]. W Polsce w empirycznych zastosowaniach najczęściej wykorzystywane są klasyczne modele DEA opracowane przez A. Charnesa, W.W. Coopera i E. Rhodesa w 1978 r. [Charnes, Cooper, Rhodes, 1978, s. 429-444], bazujące na koncepcji efektywności M.J. Farrellia [1957, s. 253-281] i Debreu [1951, s. 273-292].

Efektywność Farrellia-Debreu jest efektywnością radialną. Wskaźnik efektywności  $\theta^*$  Farrellia-Debreu technologii  $t^* = \frac{x}{y}$  (gdzie:  $x$  - wektor empirycznych nakładów,  $y$  - wektor empirycznych rezultatów) określony jest następująco:  $\theta^* = \min \{ \theta : x^* = \theta x, y^* = y \}$ . Inaczej mówiąc, efektywnością Farrellia-Debreu jest współczynnik  $\theta^* \in (0, 1]$ , taki że nakłady w technologii dopuszczalnej  $t^* = \frac{x^*}{y^*}$ , minimalizującej nakłady dla uzyskania rezultatu  $y^* = y$ , wynoszą  $x^* \leq \theta x$ . W wersji ukierunkowanej na rezultaty wskaźnik efektywności Farrellia-Debreu można zapisać jako:  $\varphi^* = \frac{1}{\theta^*}$ , przy czym  $\varphi^* = \max \{ \varphi : x^* = \varphi x, y^* = \varphi y \}$ ,  $\varphi \geq 1$  [Guzik, 2009, s. 42-44, 50].

Z ekonomicznego punktu widzenia najważniejszą cechą efektywności radialnej jest w przypadku ukierunkowania na nakłady pełna komplementarność nakładów oraz zerowy stopień ich substytucji, w przypadku zorientowania na rezultaty – pełna komplementarność rezultatów oraz brak jakiegokolwiek ich substytucji i kompensowania się [Guzik, 2009, s. 45]. Te założenia w praktyce oceny działania jednostek nie zawsze są właściwe.

Na świecie często do oceny produktywności wykorzystuje się nieradialne modele DEA, wywodzące się z idei

efektywności R.R. Russella. Szczególnie w badaniach nad wpływem egzogenicznych, niekontrolowanych czynników środowiskowych, czy w analizie procesów, w których oprócz oczekiwanych wyników powstają także niepożądane produkty uboczne [Chen, Sherman, 2004, s. 307-320; Zhou, Ang, Poh, 2007, s. 1-9; Hernández-Sancho, Molinos-Senante, Sala-Garrido, 2011, s. 2693-2699; Sueyoshi, Goto, 2012, s. 1854-1863].

W artykule przedstawiono koncepcję nieradialnych modeli DEA oraz dokonano porównania radialnej i nieradialnej oceny produktywności przedsiębiorstw działających w Polsce i specjalizujących się w transporcie samochodowym. Warto podkreślić, że kluczowym pożytkiem przeprowadzonej analizy produktywności powinna być możliwość zastosowania jej wyników w benchmarkingu, rozumianym jako porównywanie w celu określenia najlepszych praktyk, ustalenia kryteriów poprawy funkcjonowania i mierzenia postępów. W artykule na przykładzie obliczeń efektywności działania wybranych przedsiębiorstw zaprezentowano dodatkowe, w stosunku do modeli radialnych, możliwości analityczne modeli nieradialnych.

## Metoda badań

Wywodzące się z koncepcji M.J. Farrellia radialne modele DEA zakładają, że wszystkie nakłady lub rezultaty charakteryzują się tą samą efektywnością, co oznacza komplementarność nakładów (w modelach ukierunkowanych na wejścia) lub rezultatów (w ukierunkowanych na wyjścia) i zerowy stopień ich substytucji. Współczynnik efektywności charakteryzuje dopuszczalne największe proporcjonalne zmniejszenie nakładów potrzebnych do uzyskania danego rezultatu lub proporcjonalne zwiększenie rezultatów przy danym poziomie nakładów.

Idea nieradialnych modeli DEA (ang. non-radial DEA models, NR DEA) bazuje na efektywności R.R. Russella, uogólniającej miarę Farrellia. Modele te mierzące cząstkową efektywność względem poszczególnych nakładów w modelach ukierunkowanych na wejścia lub względem poszczególnych rezultatów w zorientowanych na wyjścia [Cooper, Seiford, Tone, 2007, s. 112; Guzik, 2009, s. 50]. Efektywność według Russella nie zakłada istnienia relacji proporcjonalności w obrębie nakładów lub rezultatów. Radialne pozostają cząstkowe efektywności: danego nakładu lub rezultatu. Wskaźnikiem efektywności jest średnia arytmetyczna lub ważona z efektywności poszczególnych nakładów lub rezultatów. Nieradialne modele DEA bazujące na koncepcji Russella sformułowali R. Färe i C.A.K. Lovell w 1978 r. [Färe, Lovell, 1978, s. 150-162]. Wzory podstawowego modelu NR CCR DEA zawarto w tabeli 1.

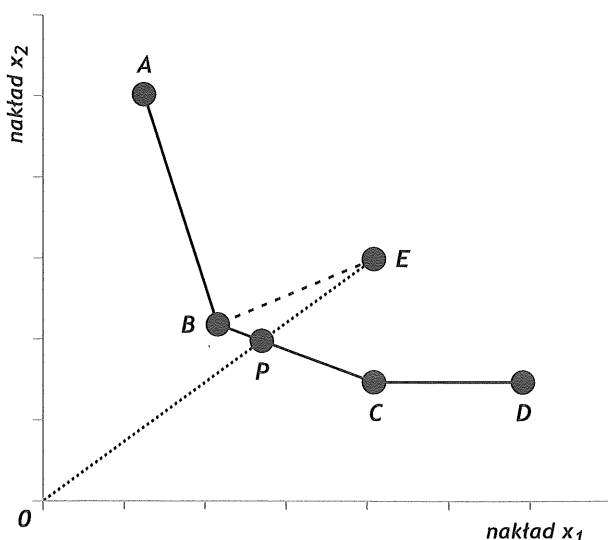
W nieradialnych modelach DEA zorientowanych na wejścia optymalna wartość  $\theta_{j_0}$  jest wskaźnikiem efektywności obiektu  $j_0$  ze względu na  $i$ -ty nakład i określa procent, do jakiego powinien zostać zmniejszony nakład  $i$ -ty w obiekcie  $j_0$ , aby obiekt uzyskał 100-procentową efektywność ze względu na ten nakład.

Tab. 1. Nieradialne modele CCR DEA

Zorientowane na nakłady	Zorientowane na efekty
$\min \left( \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \theta_{ij_0} \right) \quad (1)$	$\max \left( \frac{1}{s} \sum_{r=1}^s \phi_{ij_0} \right) \quad (2)$
$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq \theta_{ij_0} x_{ij_0} \quad i=1, 2, \dots, m$	$\sum_{j=1}^n \lambda_j x_{ij} \leq x_{ij_0} \quad i=1, 2, \dots, m$
$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{ij} \leq y_{ij_0} \quad r=1, 2, \dots, s$	$\sum_{j=1}^n \lambda_j y_{ij} \geq \phi_{ij_0} y_{ij_0} \quad r=1, 2, \dots, s$
$\theta_{ij_0} \leq 1 \quad i=1, 2, \dots, m$	$\phi_{ij_0} \geq 1 \quad r=1, 2, \dots, s$
$\theta_{ij_0}, \lambda_j \geq 0 \quad j=1, 2, \dots, n$	$\lambda_j \geq 0 \quad j=1, 2, \dots, n$
Oznaczenia: $\theta_{ij_0}$ – współczynnik efektywności jednostki j0 względem i-tego nakładu (mnożnik poziomu i-tego nakładu); $\phi_{ij_0}$ – współczynnik efektywności jednostki j0 względem r-tego rezultatu (mnożnik poziomu r-tego rezultatu); $\lambda_j$ – wektor współczynników; $y_{ij}$ – ilość rezultatów typu r wytworzona przez jednostkę j (wyjście); $x_{ij}$ – ilość nakładów rodzaju i zużywana przez jednostkę j (wejście);	
$r=1, 2, \dots, s$ – rezultaty; $i=1, 2, \dots, m$ – nakłady; $j=1, 2, \dots, n$ – jednostki decyzyjne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zhu, 2003, s. 91; Guzik 2009, s. 212]

W radialnych, jak też nieradialnych modelach DEA identycznie formułowana jest granica produktywności, jednak obiekty docelowe mogą być inne [Zhu, 2009, s. 93]. Różnicę między koncepcjami w przypadku dwóch nakładów  $x_1$  i  $x_2$  oraz modelu zorientowanego na wejścia zilustrowano na rysunku 1.



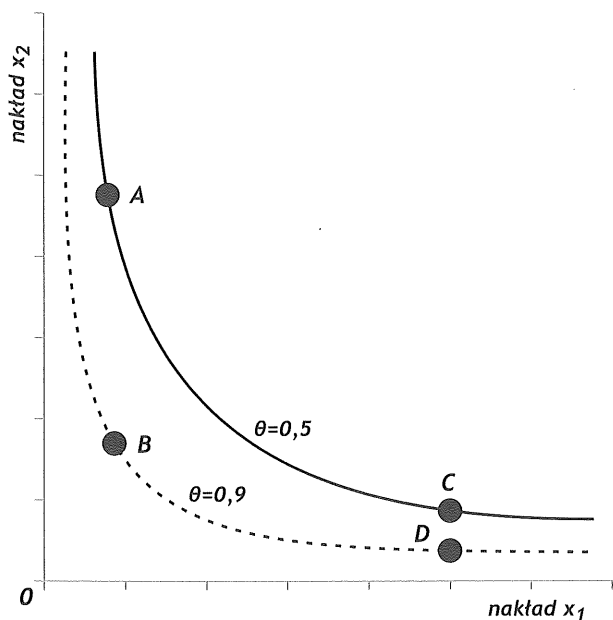
Rys. 1. Koncepcja efektywności radialnej i nieradialnej  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zhu, 2003, s. 92]

Obiekty A, B, C i D tworzą granicę produktywności. W modelu radialnym docelową technologią nieefektywnej jednostki E będą współrzędne punktu P. W modelu nieradialnym zaś wzorcem będzie jednostka oznaczona literą B. Oba modele radialne i nieradialne dają ten sam obiekt wzorcowy C w przypadku jednostki D, która

może zmniejszyć nakład  $x_1$  co najmniej do poziomu C, nie zmniejszając wyników. Podsumowując, wskaźnik efektywności radialnej jest zawsze nie mniejszy od efektywności Russella, a w szczególności od minimum ze wskaźników efektywności dla pojedynczych nakładów (rezultatów). Obiekty, które w radialnym modelu DEA są w pełni efektywne, w nieradialnym są w pełni efektywne ze względu na każdy nakład (rezultat). Natomiast obiekty, które nie są w pełni efektywne w zwykłym modelu DEA, w sensie nieradialnym są nieefektywne przynajmniej ze względu na jeden nakład (rezultat) [Guzik, 2009, s. 207]. Inaczej mówiąc, listy obiektów efektywnych i nieefektywnych w obu modelach są zgodne.

Najważniejszą zaletą modeli nieradialnych jest substytucja nakładów (rezultatów), podczas gdy zmiany efektywności radialnej mogą dokonywać się tylko poprzez proporcjonalne zmniejszanie nakładów (zwiększanie rezultatów). Ich wadą jest niebezpieczeństwo niestabilności rozwiązania przy małych zmianach nakładów (rezultatów). Jest to związane z faktem, że izokwenty w modelu efektywności nieradialnej są nieliniowe, więc w zależności od położenia ta sama zmiana efektywności może wymagać różnej skali nakładów (rezultatów) (rys. 2).

Przejście od technologii reprezentowanej przez punkt A o efektywności 0,5 do technologii B o efektywności 0,9 wymaga przy tym samym nakładzie  $x_1$  dość dużej zmiany  $x_2$ . Natomiast przejście od technologii C do technologii D następuje przy stosunkowo nieznacznym ograniczeniu nakładu  $x_2$ . W modelach radialnych niebezpieczeństwa, że przy niewielkich zmianach nakładów nastąpi bardzo wyraźna zmiana efektywności, w zasadzie nie ma, gdyż nakłady są komplementarne i zmieniają się proporcjonalnie [Guzik, 2009, s. 238].



Rys. 2. Trajektorie nakładów efektywności nieradialnej  
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Guzik, 2009, s. 237]

### Ocena efektywności działania za pomocą NR DEA

W celu zaprezentowania możliwości analitycznych nieradialnych modeli DEA dokonano analizy danych finansowych arbitralnie wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce, których główny profil działalności to transport samochodowy. Założono, że ocenianym rezultatem działania będą przychody ze sprzedaży oraz zysk netto osiągnięte przy danym stanie posiadania (aktywach). Dane pochodziły z bazy ISI Emerging Markets Database (EMIS) i obejmowały wszystkie przedsiębiorstwa, których dane na dzień 30 września 2013 r. były dostępne z roku 2012, zarejestro-

wały przychody powyżej 100 mln zł i osiągnęły dodatni wynik finansowy. W sumie analizą objęto 15 przedsiębiorstw (tab. 2).

W tabeli 3 przedstawiono ocenę efektywności wyselekcjonowanych przedsiębiorstw dokonaną modelem NR CCR DEA zorientowanym na rezultaty. Obliczenia wykonano wykorzystując algorytmy optymalizacyjne zawarte w dodatku Solver arkusza kalkulacyjnego, Microsoft Excel i automatyzując pracę za pomocą procedur języka VBA.

Analizowane przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem efektywności wykorzystania swoich aktywów do osiągania przychodów i zysku. W pełni efektywne w sensie Farella (CCR DEA), a tym samym w pełni efektywne w sensie Russella (NR CCR DEA średnia), są tylko trzy przedsiębiorstwa: nr 2, 4 i 7. Najniższą efektywnością charakteryzuje się przedsiębiorstwo nr 6. Przeciętnie efektywność w analizowanej grupie to ponad 50% według miary Farella i ponad 40% według miary Russella. Warto jednak zwrócić uwagę, że średnia efektywność nieefektywnych przedsiębiorstw to odpowiednio tylko 39,64% oraz 25,84%. Inaczej mówiąc, liderzy grupy – przedsiębiorstwa efektywne – zdecydowanie wyróżniają się na tle pozostałych, których efektywność, bez względu na miernik, rzadko przekracza 50%.

Na rysunku 3 zilustrowano różnice w oszacowanej efektywności. Analizując efektywność poszczególnych rezultatów, zauważa się przede wszystkim ich bardzo duże zróżnicowanie. Najniższe ze względu na obliczoną efektywność zysku (1,72%) przedsiębiorstwo nr 6 jest jednocześnie najgorszym przedsiębiorstwem także pod względem efektywności przychodów (7,93%). Natomiast w ogólnie nieefektywnym przedsiębiorstwie nr 12 efektywność względem zrealizowanego zysku wynosi 100%, a względem przychodów tylko 15,01%. Podobna, choć trochę mniejsza dysproporcja w osiąganej efektywności cząstkowej dotyczy też przedsiębiorstwa nr 1.

Tab. 2. Analizowane przedsiębiorstwa (uporządkowane według przychodów)

Nr	Nazwa	Przychody [w tys. PLN] $y_1$	Zysk netto [w tys. PLN] $y_2$	Aktywa ogółem [w tys. PLN] $x_1$
1	Raben Polska Sp. z o.o.	1389325	60396	629799
2	Havi Logistics Sp. z o.o.	1032043	3716	99065
3	Pol Miedz Trans Sp. z o.o.	562876	7863	275091
4	Adampol S.A.	359397	17911	157734
5	Raben Transport Sp. z o.o.	257156	2092	101054
6	Transpost S.A.	192900	513	273085
7	Sad Oil Fhu	202282	2477	22700
8	De Rooy Poland Sp. z o.o.	180246	1993	44014
9	Intra S.A.	129747	1728	67535
10	Przedsiębiorstwo Handlowo-Uslugowe Euro-Trans Sp. z o.o.	120727	2705	67801
11	Sts Logistic Sp. z o.o.	124567	562	87394
12	Fiege Sp. z o.o.	120472	7965	86291
13	Stalko Przybysz i Wspólnicy Sp. J.	115514	1068	30955
14	Sokolow - Logistyka Sp. z o.o.	113161	276	32014
15	Solidaris Sp. z o.o.	103673	2074	31748

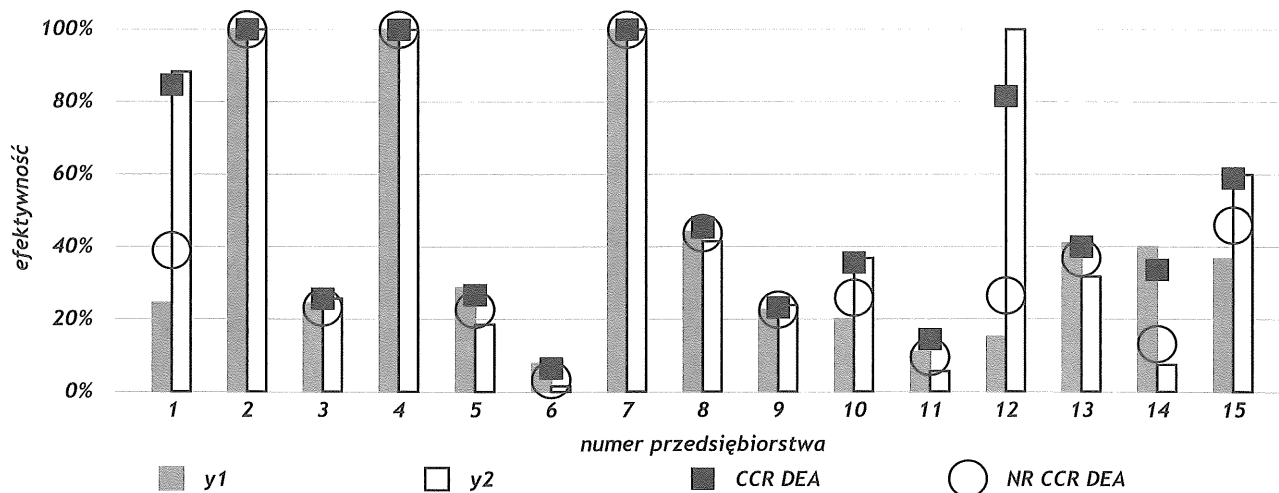
Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy EMIS



Tab. 3. Ocena efektywności

Nr	CCR DEA	NR CCR DEA średnia	NR CCR DEA DEA $y_1$	NR CCR DEA DEA $y_2$
1	84,62%	38,63%	24,76%	87,88%
2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
3	26,03%	24,47%	22,96%	26,19%
4	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5	26,59%	22,80%	28,56%	18,97%
6	6,78%	2,83%	7,93%	1,72%
7	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
8	45,04%	43,61%	45,96%	41,50%
9	23,35%	22,46%	21,56%	23,45%
10	35,70%	25,84%	19,98%	36,56%
11	13,93%	8,61%	16,00%	5,89%
12	81,29%	26,19%	15,07%	100,00%
13	39,78%	36,03%	41,88%	31,62%
14	33,93%	13,18%	39,67%	7,90%
15	58,67%	45,46%	36,65%	59,87%

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Efektywność radialna i nieradialna

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Rankingi przedsiębiorstw według efektywności radialnej i nieradialnej

Nr	CCR DEA	NR CCR DEA średnia	NR CCR DEA $y_1$	NR CCR DEA $y_2$	$x_1$	$y_1$	$y_2$
1	2	4	7	3	1	1	1
2	1	1	1	2	6	2	5
3	10	8	8	8	2	3	4
4	1	1	1	1	4	4	2
5	9	9	6	10	5	5	8
6	13	13	13	13	3	6	14
7	1	1	1	1	15	7	7
8	5	3	2	5	11	8	10
9	11	10	9	9	10	9	11
10	7	7	10	6	9	10	6
11	12	12	11	12	7	11	13
12	3	6	12	1	8	12	3
13	6	5	3	7	14	13	12
14	8	11	4	11	12	14	15
15	4	2	5	4	13	15	9

Źródło: opracowanie własne

W wypadku wieloelementowej listy rezultatów dysproporcję w osiąganej efektywności cząstkowej można zmierzyć odchyleniem standardowym ze wskaźników cząstkowych. Alternatywnym miernikiem zharmonizowania wyników może być odchylenie przeciętne lub rozstęp [Guzik, 2009, s. 227].

### Dodatkowe możliwości analityczne modeli NR DEA

Nieradialne modele DEA oferują bardziej rozbudowane możliwości analityczne w stosunku do klasycznych radialnych modeli. Jedną z nich są rankingi tworzone nie tylko ze względu na ogólny, syntetyczny wskaźnik efektywności, ale też ze względu na wskaźniki efektywności cząstkowej. W tabeli 4 przedstawiono miejsca w rankingach analizowanych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę kryterium efektywności ogólnej i cząstkowej. W celu porównania zaprezentowano też rankingi

na podstawie wartości zmiennych, które były podstawą do oceny efektywności:  $x_1$  – aktywów,  $y_1$  – przychodów i  $y_2$  – zysku netto.

Analiza zestawów rankingów pozwala na mniej autorytatywne spojrzenie na osiągnięte miejsca. Poprzez porównywanie i łączenie wyników umożliwia poszerzenie oceny. W przypadku analizowanych przedsiębiorstw różnice w pozycjach w rankingach według różnych miar efektywności działania nie są bardzo znaczące. Zazwyczaj pozostają niezmiennie lub zmieniają się o 1, 2 czy maksymalnie 4 miejsca. Jednak w przypadku dwóch jednostek (nr 12 i 14) dysproporcja w oszacowanej efektywności częściowej prowadzi do skrajnie różnych ocen. Zasadniczą wysoką zgodność rankingów potwierdzają współczynniki korelacji przedstawione w tabeli 5.

W tabeli 5 zamieszczono zarówno korelację rankingów bazujących na wskaźnikach efektywności, jak i na pierwotnych zmiennych, które były podstawą do oceny efektywności ( $x_1$ ,  $y_1$  i  $y_2$ ). Rankingi, których podstawą był wskaźnik efektywności Farella i Russella, wykazują bardzo wysoką zgodność (0,926). Statystycznie istotna na poziomie  $p < 0,05$  jest korelacja rankingów według częściowych efektywności. Rankingi utworzone na podstawie wysokości zysku ( $y_2$ ) wykazują zgodność na poziomie ok. 0,6 z rankingami efektywności Farella i Russella. Rankingi według kryterium wartości aktywów ( $x_1$ ) czy przychodów ( $y_1$ ) nie są zbieżne z rankingami według współczynników efektywności.

Nieradialne modele DEA, wprowadzając postulat istnienia substytucji w obrębie nakładów lub rezultatów, pozwalają ocenić jej wielkość. Substytucja rezultatów oznacza możliwość wykorzystania identycznego wektora nakładów do osiągnięcia innego wektora rezultatów. Dla obiektów w pełni efektywnych rezultaty są komplementarne. W tabeli 6 przedstawiono wskaźniki substytucji rezultatów analizowanych nieefektywnych przedsiębiorstw, liczone jako iloraz wskaźników efektywności (iloraz mnożników poziomu rezultatów).

Analizując obliczone wartości substytucji, można zauważyć, że rozwiązania optymalne zakładają wyraźną zmianę rezultatów szczególnie w jednostce 12, 14, 6 i 1.

Porównując efektywność radialną i nieradialną, warto też poruszyć kwestię formuł benchmarkingowych, które określają, na jakich obiektach efektywnych powinien wzorować się obiekt nieefektywny, żeby uzyskać 100-procentową efektywność [Guzik, 2009, s. 223].

Formuły benchmarkingowe tworzone są na podstawie wartości  $\lambda_j$ , otrzymanych w wyniku rozwiązania zadania DEA. Wartości  $\lambda_j$  różne od 0 wskazują na obiekty wzorcowe dla poszczególnych jednostek. Analiza za pomocą nieradialnych modeli DEA zazwyczaj upraszcza formuły benchmarkingowe ocenianych jednostek poprzez redukcję liczby wzorców. W tabeli 7 zamieszczono otrzymane współczynniki  $\lambda_j$  dla modelu radialnego i nieradialnego badanych przedsiębiorstw.

Wykorzystanie modelu DEA efektywności nieradialnej zredukowało liczbę wzorców praktycznie do jednego. W każdej nieradialnej technologii optymalnej występuje przedsiębiorstwo nr 7. W przypadku efektywności radialnej jednostka nr 7, choć także występuje w prawie każdej formule benchmarkingowej, to zazwyczaj w parze z technologią przedsiębiorstwa nr 2 lub 4.

## Podsumowanie

**R**osnąca presja ze strony globalnej gospodarki zmusiła wiele firm do skoncentrowania się na strategii poprawy produktywności. Nieparametryczne graniczne metody benchmarkingowe konfrontujące produktywność przedsiębiorstwa z wynikami jego konkurencji umożliwiają identyfikację luki pomiędzy produktywnością własną a produktywnością innych. Porównanie powinno

Tab. 6. Substytucja rezultatów

Nr	Wskaźniki substytucji $y_1/y_2$	Wskaźniki substytucji $y_2/y_1$
1	0,282	3,550
3	0,877	1,141
5	1,505	0,664
6	4,605	0,217
8	1,107	0,903
9	0,919	1,088
10	0,547	1,830
11	2,714	0,368
12	0,151	6,636
13	1,324	0,755
14	5,021	0,199
15	0,612	1,634

Źródło: opracowanie własne

Tab. 5. Współczynnik korelacji Pearsona rankingów

	NR CCR DEA średnia	NR CCR DEA $y_1$	NR CCR DEA $y_2$	$x_1$	$y_1$	$y_2$
CCR DEA	<b>0,926</b>	<b>0,656</b>	<b>0,947</b>	-0,172	0,195	<b>0,658</b>
NR CCR DEA średnia		<b>0,738</b>	<b>0,914</b>	-0,226	0,218	0,608
NR CCR DEA $y_1$			0,497	-0,371	0,153	0,145
NR CCR DEA $y_2$				-0,122	0,214	<b>0,768</b>
$x_1$					<b>0,746</b>	0,457
$y_1$						<b>0,582</b>

Źródło: opracowanie własne. Czcionką bold wyróżniono korelację statystycznie istotną z  $p < 0,05$

Tab. 7. Współczynniki  $\lambda_j$  formuł benchmarkingowych

		CCR DEA			NR CCR DEA		
		Numery efektywnych przedsiębiorstw					
		2	4	7	2	4	7
Numery nieefektywnych przedsiębiorstw	1		3,795	1,374			27,744
	3		0,276	10,201			12,119
	5	0,445		2,508			4,452
	6	2,757					12,030
	8	0,053		1,706			1,939
	9		0,044	2,668			2,975
	10		0,254	1,220			2,987
	11	0,775		0,466			3,850
	12		0,547		0,205		2,909
	13	0,098		0,938			1,364
	14	0,323					1,410
	15		0,102	0,693			1,399

Źródło: opracowanie własne

być wstępem do dalszej analizy wskazującej drogę uzyskania wyników osiąganych przez liderów, czyli identyfikację najlepszych praktyk, adaptacji i wdrożenia planu poprawy efektywności. Sam wskaźnik, zwany w literaturze benchmarkiem, oczywiście nie daje poglądu na pierwotne przyczyny występowania różnic w wynikach. Właściwym celem jest zlikwidowanie zidentyfikowanej luki poprzez zwiększenie produktywności. Z drugiej strony, nie można deprecjonować czy ignorować metod pomiaru produktywności. Bez benchmarków, porównujących osiągnięte wyniki, nie można ocenić zalet poszczególnych praktyk i systemów. Skuteczne strategie poprawy łączą analizę wskaźników ze studiowaniem procesów. Wykorzystanie metody DEA może dostarczyć obiektywnego źródła informacji, zwrócić uwagę na problemy związane z produktywnością i inspirować wymianę pomysłów.

Wykorzystując modele radialne DEA, zakłada się, że wszystkie nakłady lub rezultaty charakteryzują się tą samą efektywnością. W modelach nieradialnych dopuszcza się brak komplementarności rezultatów lub nakładów i liczona jest efektywność cząstkowa. Dzięki temu modele NR DEA oferują dodatkowe możliwości analityczne. Na świecie z powodzeniem wykorzystywane są do oceny efektywności szczególnie w przypadkach, gdy efektem działania jednostek oprócz oczekiwanych są też niepożądane rezultaty. W Polsce modele NR DEA są rzadko używane.

W artykule na prostym przykładzie analizy rzeczywistych danych pokazano wybrane możliwości modeli nieradialnych. Między innymi zaproponowano porządkowanie obiektów ze względu na efektywność poszczególnych rezultatów, określono stopień substytucji wytworzonych rezultatów, wskazano różnice w formułach benchmarkingowych. Ocenę efektywności wykonaną modelem efektywności nieradialnej zestawiono z efektywnością radialną. Generalnie wybrane do oceny przedsiębiorstwa charakteryzują się niską przeciętną efektywnością oraz zróżnicowaniem efektywności rezultatów. Wykorzystanie efektywności nieradialnej

pozwała określić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz potencjalne sposoby dojścia do pożądanej efektywności poprzez nieproporcjonalną zmianę rezultatów. Zdaniem autorki modele NR DEA są warte popularyzacji.

**dr inż. Ewa Chodakowska**  
**Politechnika Białostocka**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: e.chodakowska@pb.edu.pl**

### Bibliografia

- [1] CHARNES A., COOPER W.W., RHODES E., *Measuring the Efficiency of Decision-making Units*, „European Journal of Operational Research” 1978, Vol. 2 (6), s. 429-444.
- [2] CHEN Y., SHERMAN D.H., *The Benefits of Non-radial vs. Radial Super-efficiency DEA: An Application to Burden-sharing amongst NATO Member Nations*, „Socio-Economic Planning Sciences” 2004, Vol. 38, s. 307-320.
- [3] CHODAKOWSKA E., *Przykłady zastosowań metody Data Envelopment Analysis w badaniu efektywności podmiotów sektora edukacji*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania UW, 2009, s. 91-112.
- [4] COOPER W.W., SEIFORD L.M., TONE K., *Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-solver Software. Second Edition*, Springer, 2007.
- [5] DEBREU G., *The Coefficient of Resource Utilization*, „Econometrica” 1951, Vol. 19 (3), s. 273-292.
- [6] FARRELL M. J., *The Measurement of Productive Efficiency*, „Journal of Royal Statistical Society” 1957, Vol. 120 (3), s. 253-281.
- [7] FÄRE R., LOVELL C.A.K., *Measuring the Technical Efficiency*, „Journal of Economic Theory” 1978, Vol. 19 (1), s. 150-162.
- [8] GUZIK B., *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

- [9] HERNÁNDEZ-SANCHO F., MOLINOS-SENANTE M., SALA-GARRIDO R., *Energy Efficiency in Spanish Wastewater Treatment Plants: A Non-radial DEA Approach*, „Science of the Total Environment” 2011, Vol. 409, s. 2693–2699.
- [10] KRUGMAN P., *The Age of Diminished Expectations*, MIT Press, 1994.
- [11] LIS S. (red.), *Vademecum produktywności*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa 1999.
- [12] NAZARKO J., URBAN J., KOMUDA M., KUŹMICZ K., SZUBZDA E., *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2008, nr 4, s. 89-105.
- [13] SARAFIDIS V., *An Assessment of Comparative Efficiency Measurement Techniques*, „Europe Economics”, Occasional Paper 2, October 2002, [http://www.europe-economics.com/download/eeeff.pdf, data dostępu 20.11.2013 r.].
- [14] SINGH H., MOTWANI J., KUMAR A., *A Review and Analysis of the State-of-the-art Research on Productivity Measurement*, „Industrial Management & Data Systems” 2000, Vol. 100 (5), s. 234-241.
- [15] SUEYOSHI T., GOTO M., *DEA Environmental Assessment of Coal Fired Power Plants: Methodological Comparison Between Radial and Non-radial Models*, „Energy Economics” 2012, Vol. 34, s. 1854–1863.
- [16] ZHU J., *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver*, Kluwer Academic Publishers, Boston 2003.
- [17] ZHOU P., ANG B.W., POH K.L., *A Non-radial DEA Approach to Measuring Environmental Performance*, „Journal of Operational Research” 2007, Vol. 178, s. 1-9.

### **An Alternative Method for Assessing Productivity**

#### **Summary**

Economic activity evaluation and monitoring require assessment of productivity. Among the non-parametric benchmarking methods the most prevalent is Data Envelopment Analysis (DEA). This paper presents the concept of non-radial DEA models in comparison to radial DEA models. Using radial and non-radial measures the effectiveness of companies specializing in road transport were analysed. On the example of these enterprises additional analytical capabilities of non-radial DEA models were presented. Among others, rankings based on the efficiency of individual output, measuring the degree of substitution of results, differences in benchmarking formulas were shown.

#### **Keywords**

productivity, non-radial DEA models, radial DEA models

## **CECHY SKUTECZNEGO MENEDŻERA XXI WIEKU**

*Anna Korombel*

### **Wprowadzenie**

W obecnym świecie, nazwanym globalną wioską<sup>1</sup>, przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które przyjęło się za H. Ansoffem nazywać otoczeniem turbulentnym. Otoczenie to charakteryzuje się wzrostem nowości i szybkości zmian, wzrostem intensywności otoczenia oraz wzrostem złożoności [Ansoff, 1985, s. 58]. Globalizacja objęła m.in. obszary: finansów; rynków i konkurencji oraz formułowanych strategii biznesu; technologii, badań i wiedzy; stylów życia i modeli konsumpcji; kultury czy też regulacji prawnych [Borowiecki, Rojek, 2011, s. 21]. Cechy te kształtują środowisko podejmowania decyzji, w którym okresy stabilizacji są coraz krótsze, natomiast okresy zachodzących zmian coraz bardziej się wydłużają. Otoczenie ciągle się zmienia, granice państw zaciera się. Internet i mail spowodował, że czas przesyłu informacji drastycznie się skrócił.

To zmusza przedsiębiorstwa do elastyczności, postrzeganej przez pryzmat szybkości ich reakcji, stopnia dopasowania lub stopnia zasięgu [Krupski, 2006, s. 9]. Od obecnego menedżera oczekuje się improwizacji – czyli umiejętności szybkiego i elastycznego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia [Peters, 2001]. Wymagana jest również umiejętność podejmowania decyzji w oparciu o niepełne informacje pochodzące z różnych źródeł. Kto wobec tego jest skutecznym menedżerem w XXI wieku? Ponieważ wśród ekspertów nie ma zgodności w kwestii cech, jakimi powinien się charakteryzować skuteczny menedżer, w artykule na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i badań *opartych na wywiadzie bezpośrednim* podjęto próbę wskazania najbardziej pożądanych cech nowoczesnego menedżera.

## Cechy skutecznego menedżera

Przyjmując, że skuteczność menedżera jest miarą osiągnięcia przez niego celów, należy zadać pytanie: Jakie cechy umożliwią menedżerowi bycie skutecznym?.

W literaturze przedmiotu nie ma jednej przyjętej listy cech, które powinien posiadać skuteczny menedżer. Cechy te powinny nawiązywać do niezbędnych umiejętności menedżera – umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych wyróżnionych przez R.L. Katza i H. Fayola [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 32-33], a ponadto do umiejętności organizacyjnych, administracyjnych i interpersonalnych [Nogalski, Śniadecki, 1998, s. 127].

W literaturze występuje wiele różnorodnych propozycji, które często różnią się między sobą<sup>2</sup>. M. Hoyle i P. Newman uznali, że osoba, która chce być skutecznym menedżerem, powinna:

1. Odważnie stawić czoła różnym sytuacjom.
2. Umieć ustalić i zrozumieć swoje priorytety.
3. Znać swoje cele.
4. Posiadać umiejętność słuchania i uczenia się.
5. Znać siebie i swoją wartość.
6. Wierzyć w możliwości zespołu.
7. Delegować uprawnienia i obowiązki.
8. Znać wartość czasu.
9. Wierzyć w rozwój pracowników.
10. Być motywatorem działań.
11. Kontrolować.
12. Dążyć do osiągnięcia wyników z obopólnym zyskiem.
13. Podejmować decyzje i realizować je.
14. Być zorientowana na rezultat.
15. Być pomysłowa i mieć wyobraźnię [Hoyle, Newman, 2008, s. 11-85].

J.R. Parkinson i G. Grossman w podsumowaniu zamykającym ich wspólną publikację wskazali, że, chcąc być doskonałym menedżerem, trzeba być przede wszystkim dobrym człowiekiem, z przewagą cech dobrego kumpla niż szefa, który jest wrażliwy i odpowiednio reaguje na uczucia innych osób. Chcąc spełnić ten warunek, menedżer powinien:

- być „wiecznym studentem”, który uczy się od każdej osoby bez względu na jej wiek, wykształcenie, stanowisko czy status,
- rozumieć ludzi i zadawać im w odpowiednim czasie i miejscu w odpowiedni sposób odpowiednie pytania,
- działać odpowiedzialnie i uprzejmie wobec siebie i innych,
- słuchać uważnie tego, co mówią ludzie, zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny, a następnie odpowiednio reagować na przekazywane przez nich wiadomości,
- demonstrować szczerą szacunek dla uczuć wszystkich ludzi, jednocześnie traktując je jako ważne,
- być subtelny i uczciwy wobec ludzi, zostawiając miejsce losowi i wyobraźni,
- we wszystkich działaniach okazywać pomoc i współpracę,
- poprzez pytania o opinie, prośbę o pomoc, chwalenie dobrego działania sprawić, że ludzie będą czuli się ważni [Parkinson, Grossman, 2010, s. 211].

Profesjonalny menedżer powinien stworzyć inicjującą pracowników do współpracy kulturę pracy i atmosferę, powinien promować otwartą komunikację, tworzyć struktury, które będą wspierały rozwój osobisty, a także być inspiracją i siłą przewodnią swojego działu [Parkinson, Grossman, 2010, s. 4-5]. Natomiast rozważania G. Kushel w tym obszarze koncentrują się na założeniu, że kluczowym czynnikiem warunkującym skuteczność menedżera zarządzającego zespołem jest przede wszystkim jego umiejętność efektywnego i skutecznego zarządzania samym sobą [Kushel, 2003, s. 2]. Skuteczny menedżer, zdaniem J. Pencza, powinien dodatkowo posiadać umiejętność tworzenia wizji, angażowania innych osób do jej wspólnej realizacji, a także działać w sposób zdecydowany i konsekwentny [Penc, 2003, s. XI]. Natomiast S.R. Covey podkreśla, że skuteczność menedżera nie zależy od posiadanego przez niego systemu wartości, ukształtowanego w ciągu całego jego życia. System ten wręcz przeszkadza w byciu skutecznym, przez co funkcjonując, nie należy się nim kierować. Wskazane jest przede wszystkim kierowanie się 7 zasadami (nawykami): należy być proaktywnym; zaczynać z wizją końca; robić najpierw to, co jest najważniejsze; myśleć w kategoriach wygrana-wygrana; starać się najpierw zrozumieć, a potem być rozumianym; doceniać zalety współpracy (nawyk synergii) oraz nieprzerwanie się rozwijać (nawyk piły) [Covey, 2007, s. 63-323]. W ramach kontynuacji S.R. Covey dodał 8 nawyk, mówiący o konieczności ustalenia treści przekazywanych zarówno przez własny, jak i innych osób głos wewnętrzny, czyli ustalenia, czym tak naprawdę chcemy się zajmować [Covey, 2005, s. 49-142].

H. Mintzberg w latach siedemdziesiątych obserwował pracę menedżerów, którzy, zdaniem ich szefów, byli bardzo skuteczni. Na tej podstawie wyłonił 10 pełnionych przez nich ról warunkujących pożądane cechy. Zidentyfikowane role podzielił na trzy grupy: role interpersonalne wynikające z pełnionej przez menedżerów funkcji (rola reprezentacyjna, rola przywódcza, rola łącznika-pośrednika), role informacyjne (rola rzecznika przedsiębiorstwa, rola ekspedytora, rola eksperta) oraz role decyzyjne (rola stymulatora rozwoju, rola rozjemcy, rola alokatora zasobów, rola negocjatora) [Mintzberg, 1975, s. 15-16]. Trzydzieści lat później, poszukując cech idealnego menedżera, H. Mintzberg szczegółowo przeanalizował literaturę przedmiotu. W efekcie zgromadził prawie wszystkie wymieniane cechy skutecznego menedżera, które przedstawiono w tabeli 1.

Ilość zgromadzonych cech jest imponująca. Na uwagę zasługuje cecha *wysoki*. Jak dowodzą badania prowadzone przez E.B. Gowina, średnia wzrostu menedżerów jest wyższa od przeciętnej [Gowin, 1920, s. 22, 31]. Przyglądając się zidentyfikowanym cechom, należy stwierdzić, że stanowią one wyidealizowaną listę, niemającą odzwierciedlenia w praktyce. Do zgromadzonych przez H. Mintzberga cech skutecznego menedżera można dodać cechę 'dobra kondycja fizyczna', która została wymieniona na stronie internetowej Nowoczesnej firmy obok takich cech, jak: wysokie poczucie własnej wartości, asertywność, empatia, dyrektywność, samodyscyplina,

umiejętność zarządzania emocjami, umiejętność rozładowywania konfliktów, umiejętność stawiania celów (sobie i innym), umiejętność motywowania oraz odporność na stres [Nowoczesna firma, 2013].

Tab. 1. Lista najważniejszych, zapewniających sukces cech menedżera

<i>odważny zaangażowany ciekaw pewny siebie szczerzy</i>	<i>charyzmatyczny pełen zapału inspirujący innych wizjonerski</i>
<i>myślący rzetelny o otwartych horyzontach/ tolerancyjny (wobec ludzi, dwuznaczności, poglądów) nowatorski komunikatywny (w tym posiadający umiejętność słuchania) zorientowany w tym, co się dzieje/poinformowany/ spostrzegawczy</i>	<i>energiczny/pełen entuzjazmu optymistyczny ambitny nieustępliwy/ wytrwały/gorliwy</i>
	<i>gotowy do współpracy/ zdolny do uczestnictwa angażujący pomocny/życzliwy/ empatyczny</i>
<i>rozważny/ inteligentny/mądry analityczny/obiektywny pragmatyczny stanowczy (nastawiony na działanie) przejawiający inicjatywę</i>	<i>opanowany godny zaufania sprawiedliwy odpowiedzialny etyczny/uczciwy</i>
	<i>konsekwentny elastyczny zrównoważony integrujący</i>
	<i>wysoki</i>

Źródło: [Mintzberg, 2012, s. 230]

Zdaniem H. Mintzberga, nie istnieją menedżerowie idealni, ale istnieją menedżerowie skuteczni, których błędy nie są zgubne w skutkach, a „kto chce być skutecznym na jakimkolwiek stanowisku kierowniczym, potrzebuje rozsądku – nie ideologii, nie chciwości podniesionej do rangi sztuki, nie modnej techniki zwiększania zysków, nie naśladownictwa strategii innych firm, nie szumu wokół przywództwa, ale zwykłej, starej zdolności wydawania trzeźwych osądów” [Mintzberg, 2012, s. 263].

Interesujące badanie przeprowadził R. Walkowiak, prosząc studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej – przyszłych menedżerów – o wskazanie najważniejszych, ich zdaniem, cech skutecznego menedżera. Najbardziej pożądanymi cechami, przedstawionymi od cechy o największym znaczeniu, okazały się: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność oraz racjonalność [Walkowiak, 2003, s. 50-51]. Potencjalni kandydaci na menedżerów przypisali twórczemu myśleniu największe znaczenie, natomiast racjonalność ocenili jako cechę najmniej pożądaną spośród wszystkich cech badanych. Przypisanie racjonalności najmniejszego znaczenia rodzi pytanie: Jak zostałaby oceniona intuicja stanowiąca

jej przeciwieństwo? Niestety, w przeprowadzonym badaniu nie uwzględniono tej cechy. Intuicja rozumiana jest jako zdolność natychmiastowego dotarcia do bezpośredniej wiedzy bez udziału intelektu czy też obserwacji [Myers, 2004, s. 13-14]. W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do skuteczności wykorzystania intuicji przez menedżerów podczas podejmowania przez nich decyzji. Zagadnienie to dzieli autorów na trzy grupy: tych, którzy racjonalność stawiają wyżej niż intuicję, tych, którzy intuicję stawiają wyżej niż racjonalność, oraz tych, których zdaniem skuteczność podejmowanych decyzji kształtowana jest przez oba te czynniki jednocześnie. Przedstawicielami ostatniej grupy są m.in. R.C. Blattberg, S.J. Hoch oraz H. Simon [Blattberg, Hoch, 1990, s. 887-899; Simon, 1987, s. 57-64]. Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że wykorzystanie intuicji jest szczególnie uzasadnione podczas rozwiązywania złożonych i nieustrukturyzowanych problemów o nieustalonych sposobach postępowania w celu ich rozwiązania. Im bardziej problemy są złożone i nieustrukturyzowane, tym bardziej wzrasta skuteczność wykorzystania intuicji podczas ich rozwiązywania [Malewska, 2013, s. 29]. Należy jednak pamiętać, że intuicja menedżera w bardzo dużym stopniu wynika z jego wiedzy i doświadczenia [Tokarski, 2006, s. 278].

Cechy, które powinien posiadać skuteczny menedżer, mogą być również rozpatrywane w podziale na cechy menedżerów niższego szczebla oraz cechy dyrektorów i menedżerów szczebla wyższego. Badania przeprowadzone w grupie menedżerów najniższego szczebla wykazały, że skuteczni menedżerowie w tej grupie: interesują się ludźmi, wspierają podwładnych, dbają o udział pracowników w podejmowaniu decyzji oraz są elastyczni. Natomiast menedżerowie i dyrektorzy wyższych szczebli w mniejszym stopniu skoncentrowani są na ludziach i ich problemach, a w większym stopniu na inicjowaniu struktury. Ich skuteczność kształtowana jest przez ich wcześniejsze doświadczenia, posiadaną władzę, dobrą prezentację oraz stabilność ich menedżerskich właściwości. Sukces jest przewidywalny i uzależniony od: umiejętności administrowania, umiejętności przywódczych, orientacji na rozwój i postęp kariery, zdolności poznawczych, stabilności wykonywania zadań, wysokiej motywacji do pracy oraz od niezależności myślenia i działania [Schultz, Schultz, 2006, s. 263].

Celem przeprowadzonego badania na próbie 14 menedżerów było zidentyfikowanie tych cech, które przyczyniły się do osiągnięcia sukcesu. Z przedstawionej listy potencjalnych cech skutecznego menedżera siedem znalazło się w ścisłej czołówce. Rozpoczynając od cechy, której przypisano największą wagę, były to:

1. Stanowczość.
2. Umiejętność przewidywania następstw swoich i cudzych działań.
3. Kreatywność.
4. Konsekwentność.
5. Wiedza ogólna.
6. Łatwość nawiązywania kontaktów (witalność).
7. Intuicja.

Najistotniejszą cechą okazała się stanowczość w działaniu. Duże znaczenie miała również wiedza ogólna, obejmująca – jak podkreślali menedżerowie w rozmowie – nie teorię zarządzania organizacjami, lecz aspekty związane z praktyką gospodarczą, tj. przepisy prawa, przepisy podatkowe czy wiedzę na temat źródeł finansowania działalności. Posiadana wiedza dotyczyła również obszarów niezwiązanych z pełnionymi przez nich rolami. Łatwość nawiązywania kontaktów, która również została wysoko oceniona, ściśle związana jest z wiedzą ogólną. Jak wskazywali menedżerowie, znajomość różnorodnych zagadnień ułatwiała im nawiązywanie kontaktów, co z kolei prowadziło do szybkiego i skutecznego pozyskiwania informacji. Spośród wielu cech wysokie, szóstą, miejsce zajęła intuicja.

Znając zbiór cech pożądanых u skutecznego menedżera, nasuwa się pytanie: Czy każdy człowiek bez względu na cechy swojego charakteru może stać się skutecznym menedżerem? P. Drucker twierdzi, że wśród poznanych przez niego skutecznych menedżerów „byli ekstrawertycy i pełne rezerwy odludki, czasem ludzie wręcz chorobliwie nieśmiali. Niektórzy byli ekscentrykami, inni irytująco poprawnymi konformistami, tłuściochami, to znów chudzielcami. Jedni byli wojowniczy, drudzy – zrelaksowani (...). Tylko niewielu odpowiadało stereotypowi „przywódcy” (...). Niektórzy byli wręcz uczonymi i poważnymi badaczami, inni prawie niepiśmienni. (...). Zdarzali się egocentrycy, żeby nie powiedzieć egoiści. Ale także – ludzie otwartego serca i umysłu (...), byli tacy, którzy posługiwali się zimną logiką i analizą, i inni, którzy polegali głównie na swej bystrości tudzież intuicji”. Była jednak cecha, która łączyła tych menedżerów – efektywność. Efektywność

rozumiana jako nawyk – „to kwestia pewnego kompleksu zabiegów. A tych zawsze można się nauczyć” [Drucker, 1994, s. 34-35]. Jest jednak jeden warunek, który menedżer musi spełnić, chcąc być skutecznym – musi w sobie wyrobić pięć nawyków umysłu. Należą do nich: nawyk efektywnego zarządzania czasem, nawyk koncentrowania się na oczekiwanych rezultatach, nawyk realizowania w pierwszej kolejności tych zadań, które są wykonalne, nawyk szeregowania priorytetów oraz nawyk podejmowania skutecznych decyzji [Drucker, 1994, s. 36-37]. Menedżer w XXI wieku powinien być politykiem, który różnorodność przekształca w ład i godzi powstające wewnątrz organizacji rozbieżne interesy z oczekiwaniami interesariuszy zewnętrznych [Ornarowicz, 2008, s. 287].

## Zmiana paradygmatów

Analizując pożądane cechy skutecznego menedżera XXI wieku, można zauważyć zmianę dotyczącą oczekiwanej sylwetki menedżera. Podstawowy cel zarządzania organizacją nie uległ zmianie, zmianie uległy jedynie warunki, w których ma on zostać osiągnięty. To spowodowało odejście od tradycyjnych paradygmatów<sup>3</sup> zarządzania i ukształtowanie nowych. Między innymi zmieniło się również postrzeganie menedżera, który traktowany był jako osoba podejmująca decyzje, a pozostali pracownicy jak podwładni. Obecnie wykształcił się nowy paradygmat, który postrzega menedżerów jako trenerów, a nie wyłącznie decydentów, a pracowników podwładnych jako współpracowników, będących właścicielami kapitału intelektualnego [Jamali, 2005, s. 108]. Szczegółowe zmiany przedstawione zostały w tabeli 2.

Tab. 2. Menedżer XXI wieku - główne zmiany

	<i>Odchodzi od</i>	<i>Zmierz w kierunku</i>
<i>Rola administracyjna</i>	szef/przełożony/ przywódca	członek zespołu, koordynator, sponsor, adwokat, nauczyciel, trener
<i>Orientacja kulturowa</i>	monokulturowa/jednojęzyczna	wielokulturowa, wielojęzyczna
<i>Jakość, etyka, oddziaływanie na środowisko</i>	uwzględniane po działaniu lub w ogóle	uwzględniane przed działaniem
<i>Zasady działania</i>	władza formalna; system nagród i kar	wiedza, relacje interpersonalne, nagrody
<i>Podstawowa jednostka organizacyjna</i>	praca indywidualna	praca zespołowa
<i>Relacje interpersonalne</i>	konkurencja, zwycięstwo –przegrana	współpraca, zwycięstwo –zwycięstwo
<i>Nauka</i>	okresowa	ciągła
<i>Problemy</i>	zagrożenia, których należy unikać	możliwości uczenia się i ciągłego doskonalenia
<i>Zmiana i konflikt</i>	odrzucać, reagować, unikać	przewidywać, poszukiwać, rozwiązywać
<i>Informacja</i>	ograniczony dostęp, ukryty zasób	zwiększony dostęp, współkorzystanie

Źródło: [Kreitner, 2009, s. 9]

Ważną zmianą jest m.in. zmiana sposobu pracy, z pracy indywidualnej na pracę zespołową. Doceniają się efekty relacji interpersonalnych, powstających między współpracownikami podczas współpracy pozbawionej konkurencji. Zmianie uległ również sposób traktowania zaistniałych problemów – nie są one rozpatrywane przez pryzmat zagrożeń, których należy unikać, ale traktowane są jako możliwość uczenia się i ciągłego doskonalenia. Zmian natomiast nie należy unikać lub odrzucać, ale wręcz przewidywać, poszukiwać, adaptować i wdrażać. Zmieniło się również podejście do nauki. Stała się ona stałym elementem pracy menedżera, a nie okresowo wykonywaną czynnością. Zmiany w otoczeniu wykreowały zapotrzebowanie na nowe cechy menedżera.

## Podsumowanie

Analizując pożądane cechy skutecznego menedżera, można z całą pewnością stwierdzić, że nie jest możliwe, by jedna osoba posiadała je wszystkie. Które zatem są najistotniejsze? Które cechy zagwarantują sukces w podejmowaniu decyzji? Literatura przedmiotu oferuje ogromną ilość cech, które powinien posiadać skuteczny menedżer. Ich ilość i różnorodność skłania do refleksji, że tworzona jest postać idealna, której prawdziwemu człowiekowi będzie bardzo trudno dorównać lub nie uda mu się to w ogóle. Przedmiotem rozważań teoretycznych może być taka ilość cech, jaką wymyślimy, natomiast praktyka zweryfikuje ją do kilku najważniejszych. Znaczenie poszczególnych cech będzie się zmieniało w zależności od zajmowanego przez menedżera szczebla w strukturze organizacji oraz od jego dopasowania do obejmowanego stanowiska. Obecnie można wskazać kilka szczególnie istotnych cech. Menedżer powinien:

- zmieniać się wraz ze zmieniającym się otoczeniem, niejednokrotnie szybciej niż ono samo; pożądanymi cechami są elastyczność, umiejętność odnajdywania się w nowych sytuacjach oraz przewidywania następstw swoich i cudzych działań,
- wiedzę, którą posiada, połączyć z intuicją, które traktowane łącznie pozwolą mu podjąć decyzje w środowisku niepełnej informacji. Sama racjonalność w tak nieprzewidywalnym otoczeniu nie wystarczy,
- lubić to, co robi, i lubić ludzi; otwartość komunikacyjna jest koniecznością,
- pełnić rolę nauczyciela/trenera; posiadanie wiedzy z zakresu prowadzenia firmy, jak i wiedzy ogólnej jest bardzo pożądaną cechą,
- konsekwentnie i stanowczo dążyć do celu.

Analizując przedstawione informacje, nasuwa się wniosek, że menedżer XXI wieku musi być przede wszystkim bardzo skuteczny. To, w jaki sposób dana osoba osiągnie wysoką skuteczność działania, zależy od wielu czynników, które mogą być różne u różnych osób. Skuteczność menedżera stanowi mieszkankę unikatowego zbioru cech danej osoby, stworzonych przez nią zasad działania, cech osób z nią współpracujących, a także od zmiennej absolutnie niewymiernej – szczęścia.

**dr Anna Korombel**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: annakorombel@poczta.onet.pl**

## Przypisy

- 1) Określenie „globalna wioska” zostało wprowadzone przez M. McLuhana, który po raz pierwszy użył go w 1962 roku w swojej książce pt. *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* [McLuhan, 1962]. Teamtyka ta została również podjęta w ujęciu historycznym w innych publikacjach, np. [Oblój, 2002, s. 31-35].
- 2) Zob. m.in. [Schein 1997, s. 89; Prahalad 1998, s. 191-192; Aleksander i Wilson, 1998, s. 320-323].
- 3) Pojęcie *paradygmat* zostało wprowadzone do nauki w 1962 roku przez T.S. Kuhna, który przyjął, że oznacza ono „powszechnie uznane osiągnięcia naukowe, które w pewnym czasie dostarczają społeczności uczonych modelowych problemów i rozwiązań” [Kuhn, 1968, s. 12].

## Bibliografia

- [1] ALEKSANDER J., WILSON M.S., *Przewodzenie ponad granicami kultur*, [w:] HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [2] ANSOFF H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [3] BLATTBERG R.C., HOCH S.J., *Database Models and Managerial Intuition: 50% Model + 50% Manager*, „Management Science” 1990, Vol. 36, No. 8.
- [4] BOROWIECKI R., ROJEK T., *Współcześni inicjatorzy przemów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- [5] COVEY S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2007.
- [6] COVEY S.R., *8 nawyk*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2005.
- [7] DRUCKER P., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
- [8] GOWIN E.B., *The Executive and His Control of Men: A Study in Personal Efficiency*, Macmillan, New York 1920.
- [9] HOYLE M., NEWMAN P., *Simply a Great Manager. The 15 Fundamentals of Being a Successful Manager*, Marshall Cavendish Limited, London 2008.
- [10] JAMALI D., *Changing Management Paradigms: Implications for Educational Institutions*, „Journal of Management Development” 2005, Vol. 24, No. 2.
- [11] KREITNER R., *Management*, Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston New York 2009.
- [12] KRUPSKI R., *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, [w:] TUTAJ J. (red.), *Refleksje społeczno-gospodarcze, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 9*, Wałbrzych 2006.
- [13] KUHN T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, PWN, Warszawa 1968.
- [14] KUSHEL G., *The Inside Track to Successful Management. Manage yourself... and the Rest Will Follow*, Thorogood, London 2003.



- [15] MALEWSKA K., *Determinanty skuteczności wykorzystania intuicji w procesie decyzyjnym*, „Przeгляд Organizacji” 2013, nr 1.
- [16] McLUHAN M., *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, 1962.
- [17] MINTZBERG H., *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review” 1975, Vol. 53, Iss. 4, s. 49-61.
- [18] MINTZBERG H., *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [19] MYERS D., *Intuicja. Jej siła i słabość*, Moderator, Warszawa 2004.
- [20] NOGALSKI B., ŚNIADECKI J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- [21] *Nowoczesna firma*, <http://urząd.nf.pl/Artykul/11539/11-cech-dobrego-i-skutecznego-menedzera/personel-w-urzedzie-zarządzanie-pracownikami-menedzer-urząd/>, data dostępu 17.07.2013 r.
- [22] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- [23] ORNAROWICZ U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- [24] PARKINSON J.R., GROSSMAN G., *Becoming a Successful Manager. Powerful Tools for Making a Smooth Transition to Managing a Team*, McGraw-Hill, 2010.
- [25] PENC J., *Menedżer w działaniu. Podejmowanie najlepszych decyzji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [26] PETERS T., *Rule #3: Leadership is confusing as hell*, Fast Company, marzec 2001 <http://www.fastcompany.com/42575/rule-3-leadership-confusing-hell>, data dostępu 13.07.2013.
- [27] PRAHALAD C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- [28] SCHEIN E.H., *Przywództwo a kultura organizacji*, [w:] HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R. (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- [29] SCHULTZ D.P., SCHULTZ S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [30] SIMON H., *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotions*, „Academy of Management Executives” February 1987, Vol. 1, Iss. 1.
- [31] STONER J., FREEMAN R., GILBERT D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [32] TOKARSKI S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [33] WALKOWIAK R., *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera*, [w:] BOJAR E. (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?* Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.

## Manager of the Twenty-First Century

### Summary

The paper presents problems related to the functioning of managers in a turbulent environment in which periods of stability are getting shorter and periods of change are becoming increasingly long. Decisions are often taken based on incomplete information from different sources. On the basis of literature and experts' research, the most important qualities of an effective manager have been presented. The paper also describes the changes that have occurred in the paradigm of managerial work, and pays attention to assessing the effectiveness of a manager. The summary contains the conclusions from the discussion presented.

### Keywords

manager, qualities of an effective manager

# CZYNNIKI USIECIOWIENIA PRZEDSIĘBIORSTW - UJĘCIE KONCEPCYJNE<sup>1</sup>

Milena Ratajczak-Mrozek  
Marek Zieliński

## Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji produkcji, rosnąca rola konkurencji o wymiarze światowym oraz szybki rozwój technologiczny uświadomiły przedsiębiorcom, że coraz częściej samotne, autonomiczne działania skazane są na niepowodzenie. Rozwój nowych form współpracy oraz rywalizacji, a także zatarcie się granic współczesnego

przedsiębiorstwa spowodowały powstanie nowych form kooperacji oraz formalnych i nieformalnych powiązań pomiędzy organizacjami. Struktury sieciowe stały się w ostatnich latach obiektem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków. Paradigmat sieciowy upowszechnił się w wielu dziedzinach, dyscyplinach i ob-

szarach nauk ekonomicznych i pokrewnych, a istnienie paradygmatu sieciowego jako wspólnego zbioru założeń w teorii organizacji nie ulega wątpliwości [Czakon, 2011, s. 3].

W literaturze przedmiotu dużo miejsca poświęca się analizie sieci (pozycja w sieci, działania sieciowe) oraz motywom przystępowania do sieci i efektów z nich osiągniętych. Relatywnie rzadko natomiast omawiane są czynniki sprzyjające usieciowieniu przedsiębiorstw. Brakuje również jednej uniwersalnej ich klasyfikacji. Dlatego za cel artykułu przyjęto identyfikację podstaw teoretycznych dla analizy struktur sieciowych oraz koncepcyjną identyfikację czynników sprzyjających usieciowieniu przedsiębiorstw. W wyniku krytycznej analizy naukowego piśmiennictwa światowego, zarówno literatury zwartej, jak i artykułów opublikowanych w czasopiśmie naukowych, zidentyfikowano sześć teorii stanowiących podwaliny koncepcji usieciowienia i następnie, wykorzystując metodę dedukcji, zaproponowano autorską propozycję klasyfikacji czynników usieciowienia przedsiębiorstw.

### **Istota sieci przedsiębiorstw**

**P**rzedsiebiorstwa działające w izolacji oraz bazujące na własnych zasobach natrafiają na barierę rozwoju, która wynika z ograniczonych możliwości absorpcji innowacji, dostępu do nowych technologii, wiedzy oraz braku możliwości opanowania samodzielnie nowych instrumentów gospodarowania zasobami ludzkimi i materialnymi [Nowak, 2012, s. 5]. Jednym z ważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji może być zdolność do współpracy z podmiotami. Owa współpraca nie powinna ograniczać się do nabywcy, ale również mieć miejsce z innymi podmiotami zewnętrznymi, takim jak: dostawcy, konkurenci, producenci dóbr komplementarnych, podmioty opiniotwórcze, społeczności lokalne itp. Tworzone i rozwijane relacje z powyższymi podmiotami prowadzą do powstawania sieci współpracy.

W podejściu sieciowym eksponuje się znaczenie całości kształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Sieć biznesowa najczęściej określana jest jako system powiązań występujący między dwoma lub więcej podmiotami na rynku instytucjonalnym [Anderson, Håkansson, Johanson, 1994]. Sieć jest tworzona przez organizacje (aktorów sieci), relacje pomiędzy nimi, powiązania między zasobami dysponowanymi przez aktorów oraz działania wykonywane przez aktorów z wykorzystaniem zasobów (Actors-Resources-Activities Model) [Ford i in., 2002]. Należy w tym kontekście podkreślić, że tak przyjęte rozumowanie podejścia sieciowego wykracza poza analizę wyłącznie sformalizowanych sieci przedsiębiorstw (jak na przykład klastry czy aliansy strategiczne), charakteryzujących się ograniczonym członkostwem.

### **Filary teorii usieciowienia**

**N**ie istnieje jedna uniwersalna koncepcja, której zastosowanie wyjaśniłoby fenomen sieci. Podstawy

dla analizy struktur sieciowych, stanowiące jednocześnie podstawy paradygmatu sieciowego, stwarzają:

- teoria zasobowa,
- teoria kosztów transakcyjnych,
- teoria agencji,
- teoria instytucjonalna,
- teoria sieci społecznych,
- podejście relacyjne – marketing relacji (partnerski) i nurt podejścia sieciowego związany z grupą Industrial Marketing and Purchasing Group.

U podstaw *teorii zasobowej* leży postrzeganie przedsiębiorstw i ich pozycji konkurencyjnej jako zależnych od posiadanych zróżnicowanych i rzadkich zasobów oraz sposobu ich wykorzystania [Barney, 1991, s. 99-120]. Zależności zasobowe stanowią bazę procesów usieciowienia – relacje stwarzają dostęp do zasobów i ich niepowtarzalnych kombinacji. Bez wymiany zasobów nie powstają relacje. W ten sposób przedsiębiorstwo, dzięki przynależności do sieci, ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), lecz także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji) [Gorynia, 2007, s. 78-79]. Sieć relacyjnych kontaktów w ramach lub wokół przedsiębiorstwa umożliwia danemu podmiotowi zdobycie zasobów, w tym wiedzy organizacyjnej, i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Dodatkowo, stanowi wyróżniającą zdolność przedsiębiorstwa, gdyż praktycznie jest niemożliwa do naśladowania i skopiowania [Hamel, Prahalad, 1990, s. 66]. Sieci z natury są idiosynkratyczne, wyjątkowe i osadzone w konkretnym zbiorze konkretnych aktorów, zasobów i działań, powiązanych konkretnymi więziami, co w istocie uniemożliwia ich imitację [Czakon, 2011, s. 3].

Zgodnie z podstawowym aksjomatem *teorii kosztów transakcyjnych*, przedsiębiorstwa i rynki stanowią alternatywne struktury regulacji, w różnym stopniu wpływające na poziom kosztów transakcyjnych [Coase, 1937]. Współcześnie w kontekście teorii kosztów transakcyjnych zwraca się uwagę przede wszystkim na dwa aspekty, dzięki którym relacje sieciowe i działalność przedsiębiorstwa w sieci obniżają jego ogólne koszty transakcyjne. Po pierwsze, następuje redukcja kosztów administrowania wymianą ze względu na mniejszą liczbę kontraktów, które trzeba każdorazowo negocjować i kontrolować (relacje sieciowe są zazwyczaj długoterminowe). Po drugie, zakłada się obniżenie kosztów wynikających z zabezpieczania się wobec potencjalnego oportunisty partnerów oraz ograniczonej racjonalności. Wzajemne zaufanie jako element wymiany relacyjnej radykalnie obniża potrzebę stosowania mechanizmów zabezpieczających. Podkreśla się rolę zaufania w koordynacji współdziałających przedsiębiorstw [Havila, Johanson, Thilenius, 2004, s. 177]. Paradygmat sieciowy uznaje społeczny mechanizm koordynacji za rozwiązanie występujące jednocześnie z mechanizmem cenowym oraz biurokratycznym [Czakon, 2011, s. 3]. Natomiast koordynacja sieciowa sprzyja eksploracji wiedzy, tworzeniu sieci czy rozwiązywaniu konfliktów.

Do wyjaśnienia aspektów tworzenia sieci można wykorzystać podstawowe kategorie *teorii agencji* opisującej relacje, gdzie jeden podmiot (zwierzchnik) jest zależny od działalności drugiego podmiotu (agenta), któremu zleca zadanie do wykonania. W teorii agencji punktem wyjścia jest tzw. kwestia „agencji”, która powstaje z powodu asymetrii informacji (agent wie więcej o wykonywanych zadaniach niż zwierzchnik) i nietożsamości celów zwierzchnika i agenta, powodując powstawanie określonych kosztów agencji (np. koszty monitorowania agenta przez zwierzchnika) [Sobiech, Woźniak, 2005, s. 152-153]. Pojęcie agencji można wykorzystać do analizy wszelkich form kooperacji, czyli także działalności przedsiębiorstwa w sieci, bez rozstrzygnięcia, która ze stron jest pryncypałem, a która agentem. Wykorzystując tę teorię, optymalizacja relacji powinna polegać na dążeniu do minimalizowania kosztów agencji. Można to osiągnąć poprzez kształtowanie długookresowych, trwałych relacji, co obniża koszty ponoszone przez agentów w celu pozyskania zaufania pryncypała, ogranicza koszty kontroli i przyczynia się do redukcji asymetrii informacji oraz wzajemnego dostosowywania swoich strategii, zmniejszając koszty wynikające z rozbieżności [Pławgo, 2005, s. 28-29].

*Teoria instytucjonalna* traktuje współpracę jako formę instytucji, która funkcjonuje w ściśle określonych granicach według danych praw, kanonów i wypracowanych standardów. Podmioty instytucjonalne mogą wywierać naciski i dążyć do podporządkowania organizacji przez system bodźców, zachęt i sankcji. Organizacje konkurują dla sił politycznych oraz społecznego i ekonomicznego dopasowania. Według teorii instytucjonalnej, podstawą tworzenia i rozwoju powiązań sieciowych z jednej strony jest indywidualizm, a z drugiej zespołowy charakter działania. Współpraca rozwijana jest z tymi organizacjami, które należą do danej sieci, unika się natomiast współpracy z tymi, którzy wykazują odrębność i odmiennosc [Nowak, 2012, s. 92].

Zainteresowanie sieciami zostało w naukach o zarządzaniu zainspirowane osiągnięciami *socjologii*, która z kolei wykorzystuje i rozwija aparat *matematycznej analizy grafów* [Czakon, 2012, s. 8], modelując zachowania ludzi w grupach. Sieć społeczna stanowi luźną strukturę łączącą zbiór indywidualnych osób, które nawiązują kontakty osobiste oraz luźne relacje społeczne [Uzzi, 197, s. 35]. Jednocześnie wskazuje się kwestię społecznego osadzenia działalności gospodarczej, tj. uwarunkowania przebiegu oraz efektów działań podmiotów gospodarczych przez otoczenie społeczne, w którym się one odbywają [Czakon, 2011, s. 3]. Zakłada się, że wszelkie działania gospodarcze są osadzone (zakorzenione) w sieci relacji społecznych [Granovetter, 1985, s. 481-493]. Z kolei te sieci relacji są analizowane z wykorzystaniem rozbudowanej metodyki *analizy sieci społecznych* (social network analysis).

Ostatni z wymienionych filarów teorii usieciowienia, *podejście relacyjne*, w dużej mierze związany jest z dorobkiem badawczym Grupy IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group. Wytworzyła ona podstawy teoretyczne podejścia sieciowego (network approach) jako koncepcji analizy współpracy między podmiotami

gospodarczymi. Eksponuje się w nim znaczenie całości kształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Według przedstawicieli głównego nurtu badań Grupy IMP, sieć biznesowa jest zbiorem relacji formalnych oraz nieformalnych, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami [por. Håkansson, Snehota, 2006, s. 187]. Taka sieć powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju formalnych i nieformalnych relacji i zachodzących w ich ramach interakcji [Ford i in., 2002, s. 18]. Bezpośrednio z podejściem sieciowym związana jest koncepcja marketingu relacji, zwanego też marketingiem partnerskim [por. Fonfara, 2013], która kładzie nacisk na rozwój i poprawę długoterminowych, interakcyjnych oraz obustronnie korzystnych stosunków z klientami i pozostałymi uczestnikami rynku. Ważną cechą marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy.

### **Czynniki sprzyjające usieciowieniu**

**P**rzeprowadzona analiza głównych filarów teorii usieciowienia pozwala na tej podstawie zidentyfikować główne czynniki sprzyjające usieciowieniu przedsiębiorstw. Dla ich koncepcyjnej identyfikacji autorzy przyjęli zmodyfikowany podział trzech poziomów analizy powiązań korporacyjnych (zbiór przedsiębiorstw (sieć), przedsiębiorstwo, pojedyncze powiązanie międzyludzkie) zaproponowany przez W. Czakona [2006, s. 160]. W związku z tym w ramach czynników sprzyjających usieciowieniu wyróżniono te na poziomie indywidualnym – jednostki wchodzącej w interakcje, całego przedsiębiorstwa oraz dwie grupy czynników o charakterze zewnętrznym (funkcjonujące w otoczeniu przedsiębiorstwa na poziomie całej sieci oraz na poziomie makrootoczenia). Propozycję klasyfikacji uwarunkowań procesu usieciowienia organizacji zaprezentowano w tabeli 1.

#### **Poziom indywidualny**

Uważa się, że w początkowym etapie współpraca bazuje na indywidualnym zachowaniu, dopiero później zostaje ona sformalizowana lub poszerzona [Grasenick, Wagner, Zumbusch, 2008, s. 306]. Analizując pierwszą grupę czynników (poziom indywidualny), podkreślić należy przede wszystkim, że rozwój relacji w ramach sieci musi cechować się wzajemnym zaufaniem partnerów, co wpływa na rodzaj zawieranych transakcji [Nowak, 2008, s. 173]. Zaufanie promuje satysfakcję pomiędzy członkami sieci, propaguje współpracę oraz przyczynia się do wzrostu zaangażowania.

Bazując na teorii sieci społecznych, wskazać można na skłonność decydenta do pracy zespołowej (lub jej brak) oraz chęć do podejmowania ryzyka (albo awersję do niego). Podkreśla się rolę kontaktów interpersonalnych wpływających na siłę powiązań, których jakość zależy między innymi od szeroko rozumianych umiejętności społecznych jednostki [Mitrega, 2008].

Tab. 1. Klasyfikacja czynników usieciowienia przedsiębiorstw

Poziom	Uwarunkowania usieciowienia
<b>Indywidualny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaufanie / oportunizm</li> <li>• Kapitał społeczny</li> <li>• Skłonność do współpracy i do ryzyka</li> </ul>
<b>Przedsiębiorstwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cykl życia organizacji i przyjęta strategia działania</li> <li>• Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa</li> <li>• Kapitał społeczny</li> <li>• Korzyści z działania w sieci</li> <li>• Charakter posiadanych zasobów</li> <li>• Złożoność zaopatrzenia</li> </ul>
<b>Sieć</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedoskonałość rynku</li> <li>• Niepewność i nieprzewidywalność rynku</li> <li>• Bliskość fizyczna</li> <li>• Czas, historia współpracy</li> <li>• Wzajemne dopasowanie</li> </ul>
<b>Makrootoczenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka państwa</li> <li>• Globalizacja</li> <li>• Rozwój technologii oraz postęp techniczny</li> <li>• Wahania gospodarcze</li> <li>• Uwarunkowania kulturowe i struktura społeczna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Czynnikiem sprawczym rozwoju sieci jest szeroko definiowany kapitał społeczny, który odnieść można zarówno do wymiaru jednostki, jak i kolejnego poziomu – przedsiębiorstwa. Kapitał społeczny na poziomie indywidualnym (relacyjny) odnosi się do postaw, wartości, norm i przekonań, które predysponują jednostki do współpracy z innymi [Krishna, 2000].

### Poziom przedsiębiorstwa - organizacyjny

Wśród czynników przyczyniających się do usieciowienia na poziomie przedsiębiorstw należy wymienić pozycję strategiczną i etap, na jakim znajduje się organizacja na krzywej cyklu swego życia (kwestia współpracy pojawia się ze wzmożoną siłą w fazie rozwoju przedsiębiorstwa, co wiąże się z rosnącym zakresem działalności), oraz strategię działania [Campbell, 1998, s. 22]. Przyjęta przez przedsiębiorstwa strategia bycia otwartym na relacje i współpracę, wyrażająca się między innymi w realizacji koncepcji marketingu partnerskiego, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, prowadzi do rozwoju relacji z różnymi partnerami oraz do koncentrowania się na współpracy i tworzeniu sieci.

Kultura organizacyjna wiąże się kapitałem społecznym na poziomie instytucjonalnym i odnosi się do elementów strukturalnych – są to role, zasady, normy, procedury, organizacje, które ułatwiają wzajemnie korzystne działania kolektywne [Krishna, 2000]. Trzeba podkreślić, że prawdopodobieństwo rozwoju współpracy w ramach sieci rośnie, gdy aktorzy dochodzą do przekonania o swoim dopasowaniu (cele, kultura organizacyjna oraz domeny działalności są zgodne lub komplementarne). Dodatkowym elementem, który przyczynia się do wzrostu prawdopodobieństwa wejścia

i rozwijania sieci współpracy międzyorganizacyjnej, są otwarte i przepuszczalne granice organizacji. Dostrzeżenie rzeczywistych korzyści zarówno o charakterze normatywnym, jak i materialnym z działania w sieci zwiększa skłonność do współpracy w ramach sieci [Schermerhorn, 1975, s. 851].

Kolejnym ważnym czynnikiem usieciowienia jest charakter posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Organizacje dążą do nawiązania relacji z innymi podmiotami ze względu na rzadkość zasobów. Szczególnym przypadkiem zasobu o ograniczonej mobilności, który skłania do zachowania odrębności organizacyjnej stron, jest wiedza, zwykle osadzona w konkretnych warunkach organizacyjnych: strukturach, procedurach oraz relacjach, w tym relacjach interpersonalnych. Sposób wykorzystania zasobu to również silny warunek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Współpraca w ramach sieci pozwala bowiem zwiększyć stopień wykorzystania zdolności wytwórczych. Powyższe elementy wynikające z teorii zasobowej wiążą się bezpośrednio z czynnikami kontekstowymi wskazanymi przez Mitręgę: stopniem niematerialności produktu (wyższy stopień niematerialności produktu prowadzi do trudności oceny jakości produktów przez zakupem, co przyczynia się do znaczenia współpracy ze sprawdzonymi partnerami) oraz złożonością i znaczeniem zaopatrzenia (postrzegany wysoki poziom skomplikowania wykorzystania lub produkcji nabywanych dóbr i usług wpływa pozytywnie na możliwość budowania relacji z dostawcami) [Mitręga, 2008].

### Poziom sieci

Aby więź międzyorganizacyjna mogła powstać, rynek winien mieć charakter niedoskonały, co wynika z teorii zasobowej. Jeżeli jest doskonały, to zasób można pozyskać w drodze prostej transakcji rynkowej. Niedoskonałość wiąże się albo z nierównym dostępem uczestników do informacji, niedoskonałą mobilnością zasobów, brakiem identyczności zasobów, albo z możliwością wpływania na cenę zasobu przez jednego z uczestników [Czakon, 2006, s. 162].

Kolejnym czynnikiem determinującym rozwój sieci jest niepewność rynku, która może zniechęcać członków sieci do opuszczenia sektora, w przypadku braku możliwości rozpoczęcia współpracy z alternatywnymi partnerami z powodu ich nieosiągalności bądź nieprzewidywalności działań [Schermerhorn, 1975, s. 852].

Na poziomie całej sieci wśród czynników sprzyjających usieciowieniu wymienia się również warunki fizyczne w postaci geograficznej bliskości partnerów [Schermerhorn, 1975, s. 851]. Dodatkowo należy wskazać na znaczenie czynnika czasu. Podkreśla się, że sieć stanowi produkt swojej historii, gdyż powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach interakcji. W ten sposób przeszłe wydarzenia, transakcje wpływają na aktualny charakter relacji [Ford i in., 2002, s. 18]. Czas jest również potrzebny do powstania i rozwoju omówionego wcześniej zaufania.

Na skłonność do usieciowienia wpływa również wzajemne dopasowanie firm, które może mieć charakter psychologiczny (podobieństwo uznawanych wartości, dostrzegany statut i zasadność partnerstwa, zgodność procedur i działań) oraz strukturalny (ilość zaangażowanych podmiotów, relację, zakres i zasięg ich wcześniejszych powiązań) [Smith, Carroll, Ashford, 1995, s. 15].

### **Poziom makrootoczenia**

Państwo, kultura i polityka tkwią w każdym rynkowym działaniu, stąd również sieci biznesowe uwarunkowane są czynnikami z wymienionych obszarów [Strzyżewska, 2011, s. 73]. Przykładem mogą być wspierane przez politykę państwa klastry przemysłowe w Niemczech czy rozwój parków technologicznych w Polsce. Te działania dodatkowo są potęgowane przez wsparcie inicjatyw klastrów na poziomie funduszy strukturalnych.

Na poziomie makrootoczenia do czynników wywierających wpływ na poziom usieciowienia przedsiębiorstw można zaliczyć również globalizację. Otwieranie się granic oraz łatwiejszy przepływ towarów i usług jest zarówno bodźcem, jak i warunkiem do nawiązywania współpracy z zagranicznymi organizacjami, by wykorzystać ich zasoby i wzmacniać tym samym pozycję firmy wobec konkurentów.

Kolejne ważne czynniki na poziomie makroekonomicznym to rozwój technologii oraz postęp techniczny. Nowe technologie, a przede wszystkim technologia informacyjna, stanowią spoiwo dynamicznie zmieniających się organizacji, wymagających przez to stałego połączenia komunikacyjnego. Natomiast postęp techniczny wymaga często współdziałania z innymi podmiotami, powodując konieczność zaangażowania znacznych zasobów trudno dostępnych dla jednej firmy oraz zmuszając do skracania czasu kreowania innowacji.

Należy też zwrócić uwagę na wahania gospodarcze. Kryzys oznacza konieczność podnoszenia konkurencyjności, m.in. poprzez wprowadzanie innowacji, czemu sprzyja współpraca w ramach sieci [Strzyżewska, 2011, s. 71]. Z drugiej strony łatwiej przetrwać zawirowania rynkowe, współdziałając z innymi podmiotami, a nie funkcjonując w pojedynkę, zwłaszcza w aspekcie podziału ryzyka i odpowiedzialności [Nowak, 2012, s. 175].

Ponadto istotny jest czynnik uwarunkowań kulturowych i struktury społecznej. Wspomniany wcześniej poziom zaufania może wynikać nie tylko z indywidualnych cech decydentów, ale dodatkowo być efektem uwarunkowań kulturowych – struktury społeczne o preferencjach kolektywistycznych będą w większym stopniu sprzyjać współpracy w ramach sieci niż te o preferencjach indywidualistycznych [Czakon, 2006, s. 163].

### **Podsumowanie**

Zaproponowana klasyfikacja czterech poziomów czynników usieciowienia stanowi próbę koncepcyjnego wskazania odpowiedzi na pytanie, co sprzyja nawiązaniu relacji współpracy i struktur sieciowych. Dzięki temu

możliwe jest zarówno wsparcie indywidualnych działań przedsiębiorstw skierowanych na współpracę i usieciowienie (poprzez wskazanie istotnych obszarów na poziomie indywidualnym i przedsiębiorstwa), jak i ukierunkowanie działań o charakterze regulacyjnym (poprzez wskazanie właściwych działań na poziomie sieci i makrootoczenia). Podkreślić należy, że wskazane na czterech poziomach czynniki wzajemnie się uzupełniają i wspomagają. Zapewne ich lista nie jest wyczerpująca i wymaga uzupełnienia, co spowodowane jest ograniczonymi badaniami w tym zakresie. Jednak zamysłem autorów było przede wszystkim ukazanie czynników sprzyjających powstawaniu powiązań sieciowych, co może stanowić podstawę do prowadzenia badań w warunkach usieciowienia przedsiębiorstw.

---

**dr Milena Ratajczak-Mrozek**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Katedra Marketingu Międzynarodowego**  
**e-mail: milena.ratajczak@ue.poznan.pl**

---

**dr Marek Zieliński**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**  
**Katedra Marketingu Międzynarodowego**  
**e-mail: m.zielinski@ue.poznan.pl**

### **Przypis**

- [1] Przygotowanie artykułu zostało częściowo sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer 2011/03/B/HS4/03584.

### **Bibliografia**

- [1] ANDERSON J., HÅKANSSON H., JOHANSON J., *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 10.
- [2] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17.
- [3] CAMPBELL A.J., *Cooperation in International Value Chain: Comparing an Exporter's Supplier Versus Customer Relationship*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1998, Vol. 13, No. 1.
- [4] COASE R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, Vol. 4, November.
- [5] CZAKON W., *Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Rachunkowości, Wałbrzych 2006.
- [6] CZAKON W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 11.
- [7] CZAKON W., *Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach*, „Przeгляд Organizacji” 2012, nr 5.
- [8] FONFARA K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [9] FORD D., GADDE L-E., HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *Managing Networks*, „The 18th IMP-Conference in Perth”, Australia 2002.

- [10] GORYNIA M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [11] GRANOVERTER M., *On the Embeddedness of Social Life*, „American Journal of Sociology” 1985, No. 91.
- [12] GRASENICK K., WAGNER G., ZUMBUSCH K., *Trapped in a Net: Network Analysis for Network Governance*, „VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems” 2008, Vol. 38, No. 3.
- [13] HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *No Business is an Island 17 Years Later*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, Vol. 22, No. 3.
- [14] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3.
- [15] HAVILA V., JOHANSON J., THILENIUS P., *International business-relationship triads*, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, No. 2.
- [16] KRISHNA P.A., *Creating and Harnessing Social Capital*, [w:] DASGUPTA P., SERAGELDIN I. (red.), *Social Capital: a Multifaceted Perspective*, The World Bank, Washington DC 2000.
- [17] MITRĘGA M., *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3.
- [18] NOWAK D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- [19] PLAWGO B., *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] PLAWGO B., ZAREMBA W. (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- [20] SOBIECH K., WOŹNIAK B., *Ekonomia instytucjonalna*, [w:] RATAJCZAK M. (red.), *Współczesne teorie ekonomiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [21] STRZYŻEWSKA M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
- [22] SCHERMERHORN J.R., *Determinants of Interorganizational Cooperation*, „Academy of Management Journal” 1975, Vol. 18, No. 4.
- [23] SMITH K.G., CARROL A.J., ASHFORD S.J., *Intra and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 1.
- [24] UZZI B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, No. 1.

### Networking Factors - a Conceptual Approach

#### Summary

Network structures have become in recent years the object of interest to both theoreticians and practitioners. The purpose of the paper is to identify the theoretical basis for the analysis of network structures and conceptual identification of factors contributing to networking. There is no universal concept that would explain the phenomenon of networks. Among the theories that provide a basis for the analysis of network structures the resource theory, transaction costs theory, agency theory, institutional theory, social networks and relational approach should be indicated.

The analysis of the main pillars of the theories of networking allows to identify the main factors contributing to networking. For conceptual identification of those factors authors have adopted the division into four levels: the individual and the company level and the two groups of external factors (operating in the company environment at the level of the entire network and on the macro level).

#### Keywords

networks, business-to-business, conception, theory

# SIŁA PRZETARGOWA ODBIORCÓW JAKO DETERMINANTA ODPORNOŚCI ŁAŃCUCHA DOSTAW

Marzena Kramarz

## Wstęp

Złożoność procesów w sieciach i sieciowych łańcuchach dostaw jest źródłem zakłóceń w przepływach materiałowych. Wzrost sieciowości, który oznacza jednocześnie wzrost złożoności systemu, jest odpowiedzią organizacji na niepewność otoczenia, presję inno-

wacyjnych rozwiązań w obszarze produktów i usług, a także dynamicznie zmieniające się potrzeby klientów. Im silniej różnicowany musi być produkt, tym częściej organizacje decydują się na nawiązywanie relacji sieciowych, zmierzając w stronę zwinnych łańcuchów dostaw.

Tak projektowane struktury łańcuchów dostaw decydują o zmianie układu sił w sektorze. Celem badań przedstawionych w artykule było określenie wpływu siły przetargowej odbiorców na identyfikowane przez organizację odchylenia w przepływie materiałowym. Logikę prowadzonych badań zobrazowano na rysunku 1.

Oceniając wpływ atrybutów odbiorców (siła przetargowa, segment rynku) na odchylenia w przepływach materiałowych, postawiono hipotezy:

H1. Typy odchyżeń w przepływach materiałowych są zróżnicowane w zależności od segmentów odbiorców, do których kierowane są wyroby hutnicze;

H2. Siła przetargowa odbiorców zwiększa odchylenia w przepływach materiałowych.

Klienci w poszczególnych segmentach scharakteryzowani zostali w oparciu o takie atrybuty szczegółowe, jak: koncentracja, rentowność, częstotliwość składania zamówień, udział w całkowitych przychodach organizacji, wielkość zamawianej partii, stopień indywidualizacji zamówienia. Jednocześnie założono, że budowa odporności łańcucha dostaw wymaga identyfikacji źródeł zakłóceń, których konsekwencją są odchylenia w przepływach materiałowych.

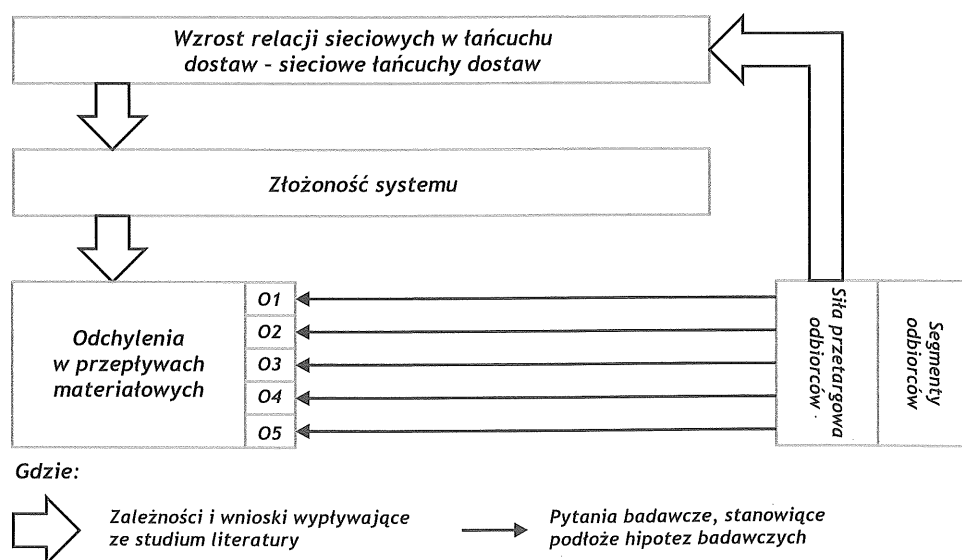
### Siła przetargowa odbiorców w kontekście odporności łańcucha dostaw

Potrzeby odbiorców są najważniejszą determinantą współczesnych łańcuchów dostaw. W literaturze zarządzania łańcuchem dostaw podkreśla się, że łańcuch dostaw to kooperujące organizacje, których dobór i typy relacji wyznaczane są poprzez specyfikę odbiorców i ich szczególne potrzeby [Mangan, Lalwani, Butcher, 2008, s. 10; Janssen, Feenstra, 2010, s. 8]. Tym samym dwie najpopularniejsze filozofie projektowania struktur łańcucha – szczupła i zwinna, a także ich kombinacja league [Lenort, Wicher, 2012, s. 851-852] są efektem zgłaszanych

przez klientów potrzeb w zakresie formy produktu, stopnia indywidualizacji produktu, częstotliwości i powtarzalności składanych zamówień, wymagań w zakresie czasu i miejsca nabycia produktu.

Zapotrzebowanie na produkty o niewielkim stopniu różnicowania i stabilnym popycie o niewielkich wahań w stosunku do prognoz ma swoje konsekwencje w wyszczuplaniu łańcucha, ograniczaniu partnerów biznesowych i zacieśnianiu relacji. Wzrost stopnia różnicowania produktu pod zamówienia zgłaszane przez klientów wymaga zwiększenia liczby uczestników łańcucha dostaw [Kramarz, 2012]. Organizacje poszukują partnerów również na tym samym szczeblu łańcucha dostaw, tworząc relacje sieciowe. Łańcuchy dostaw o złożonej z wielu węzłów strukturze, określane sieciowymi łańcuchami dostaw, charakteryzują się zwinnością, mającą swoje odzwierciedlenie zarówno w elastyczności, jak i adaptacyjności. Jednocześnie, niezależnie od rodzaju struktury łańcucha dostaw, niezwykle istotna jest strategia odporności, jaką w odpowiedzi na zakłócenia w przepływach materiałowych kształtują współpracujące w łańcuchu dostaw organizacje.

Odporność łańcucha dostaw rozumiana jest jako własność (atrybut) organizacji/systemu ujmująca reguły, procedury, metody i techniki zarządzania oraz strategię, zabezpieczające organizację przed negatywnymi skutkami odchyżeń zachodzących pod wpływem zakłóceń [Wicher, Lenort, Krausova, 2012, s. 3-5]. W literaturze [Christopher, Lee, 2004, s. 388-396; Janssen, Feenstra, 2010, s. 747-757; Mangan, Lalwani, Butcher, 2008, s. 145; Rice, Cianato, 2003, s. 22-30] prezentowane są rekomendacje dla projektowania odpornego łańcucha dostaw. Jednakże nie ma jednej słusznej drogi budowania odporności łańcucha dostaw. Zauważa się także, że każdy typ zakłócenia wymaga innych działań, a więc w zależności od kluczowych czynników ryzyka sposób budowania odporności będzie odmienny [Sheffi, 2005, s. 25-30]. Najczęściej identyfikowanych jest pięć kluczowych elementów definiujących odporność [Christopher, Peck, 2004, s. 1-13]:



Rys. 1. Koncepcja badań  
Źródło: opracowanie własne

- przepływ wiedzy pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw i pełna świadomość wszystkich uczestników w zakresie struktury łańcucha dostaw,
- bazowa strategia łańcucha dostaw,
- współpraca w łańcuchu dostaw,
- zdolność budowania elastyczności w oparciu o kluczowe komponenty łańcucha dostaw,
- kreowanie kultury zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.

Koncentrując się na odporności organizacji w obszarze przepływów materiałowych, wskazywane są strategie, takie jak: wirtualne wytwarzanie, odroczone produkcja, projektowanie i wytwarzanie produktów modułowych, projektowanie produktu pod kątem logistyki, elastyczność dystrybucji, elastyczność zaopatrzenia, elastyczność operacyjna, które zwiększają odporność systemu złożonego z organizacji uczestniczących w przepływie materiałowym.

Struktura sieciowa łańcucha dostaw zwiększa elastyczność poprzez redundancję zasobów produkcyjnych i logistycznych. Elastyczność natomiast zwiększa odporność całego łańcucha dostaw na zakłócenia. Elastyczność i odporność łańcucha dostaw nie są adaptacyjną odpowiedzią przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw na zmiany w otoczeniu, a raczej są mechanizmem zaprojektowanym w celu ograniczania negatywnych skutków zakłóceń i przywracającym system do równowagi. Jednocześnie wzrost sieciowości łańcucha dostaw staje się źródłem dodatkowych zakłóceń w przepływach materiałowych. Jest to wynikiem kumulowania się odchyleń pomiędzy wieloma różnymi uczestnikami zwłaszcza w strukturach o słabszych relacjach międzyorganizacyjnych.

Struktura sieciowa łańcucha dostaw jest więc obciążona ryzykiem wzrostu odchyleń w przepływach materiałowych, co skutkuje malejącym poziomem logistycznej obsługi klienta. Aby przeciwdziałać takim sytuacjom, wdrażane są mechanizmy wzmacniające odporność całego łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa są tym bardziej skłonne różnicować produkt, a co za tym idzie – budować relacje sieciowe, im większa jest siła przetargowa odbiorców. Zgodnie z analizą sektorową, siła przetargowa odbiorców wyznaczana jest w oparciu o stopień koncentracji odbiorców, udział odbiorcy w całkowitych przychodach przedsiębiorstwa, częstotliwość i wielkość składanych zamówień. Można więc stwierdzić, że wzrost siły przetargowej odbiorców zwiększa potrzebę odpowiedzi na niestandardowe wymagania i generuje relacje sieciowe, aby te wymagania zaspokoić kompletnie i terminowo. W badaniach postanowiono przeanalizować negatywny wpływ wzrostu siły przetargowej na przepływy materiałowe, oceniając odchylenia, w tym:

- Od1 - nieterminowe zrealizowanie zamówienia,
- Od2 - niekompletne zrealizowanie zamówienia,
- Od3 - zamówienie niezrealizowane,
- Od4 - odchylenia od wyznaczonych poziomów zapasów,
- Od5 - transport nadzwyczajny.

Badania prowadzono w oparciu o przedsiębiorstwa kooperujące w sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych. Złożoność systemu dystrybucji tej branży wynika ze znacznego zróżnicowania rynku odbiorców.

Podjęto więc decyzję o uwzględnieniu segmentu odbiorców jako czynnika różnicującego oddziaływanie odbiorców na przepływy materiałowe.

### **Metodyka badania wpływu atrybutów odbiorców na odchylenia w przepływach materiałowych**

Atrybuty segmentów wyznaczone zostały zgodnie z atrybutami siły przetargowej odbiorców. Segmenty wydzielono według działań produkcji przemysłowej. Uwzględniono cztery kluczowe segmenty odbiorców oraz pozostałych odbiorców: segment a – branża motoryzacyjna, segment b – przemysł budowlany, segment c – przemysł maszynowy, segment d – przemysł metalowy, segment e – inne.

Odchylenia w przepływach materiałowych oceniane były zgodnie z zasadami [Kramarz, 2013]:

- brak – 1 pkt,
- występuje sporadycznie (rzadziej niż raz na pół roku) – 2 pkt,
- występuje kilka razy w roku – 3 pkt,
- występuje kilka razy na kwartał – 4 pkt,
- występuje kilka razy w tygodniu – 5 pkt.

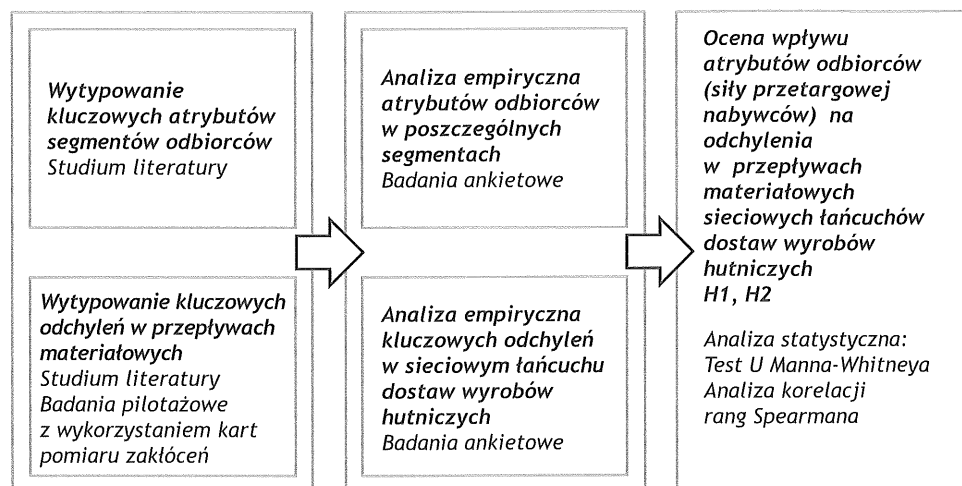
Na ocenę wpływu siły przetargowej dostawców na odchylenia w przepływach materiałowych sieciowego łańcucha dostaw zostały się następujące etapy, ujęte w procedurze badawczej:

- wytypowanie kluczowych odchyleń w przepływach materiałowych sieciowego łańcucha dostaw wyrobów hutniczych,
- pomiar odchyleń oraz atrybutów segmentów odbiorców,
- analiza wpływu odchyleń na atrybuty segmentów odbiorców.

Model badawczy, ujmujący hipotezy badawcze, procedurę badawczą oraz dobór metod, zaprezentowano na rysunku 2.

Badania właściwe przeprowadzono w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych. Kwestionariusz właściwych badań ankietowych opracowany został na podstawie wyników otrzymanych po badaniach pilotażowych z wykorzystaniem kart pomiaru zakłóceń. Kwestionariusz skierowany został do 80 przedsiębiorstw, będących uczestnikami łańcucha dostaw wyrobów hutniczych. W odpowiedzi otrzymano 50 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Badania prowadzono metodą wywiadu bezpośredniego, który w oparciu o sporządzony kwestionariusz przeprowadzał ankieter. Wstępnie przyjęto założenia, że dla poprawności wnioskowania minimalna liczba prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy stanowi 40, przy czym próba badawcza musi uwzględniać takie ogniwa w kanale dystrybucji, jak centra serwisowe, przedsiębiorstwa produkcyjne, będące materiałowymi punktami rozdziału, przedsiębiorstwa montażowe, przedsiębiorstwa logistyczne. W zbadanej populacji 50 przedsiębiorstw znaleźli się reprezentanci wszystkich wymienionych typów ogniw łańcucha dostaw. Tym samym przyjęte założenia zostały spełnione.





Rys. 2. Model badawczy  
Źródło: opracowanie własne

## Wpływ atrybutów odbiorców wyrobów hutniczych na odchylenia w przepływach materiałowych

Łańcuch dostaw wyrobów hutniczych cechuje się nieznaczną gęstością<sup>1</sup>. Kluczowe relacje budowane są wzdłuż strumienia wartości dodanej, wertykalnie, zgodnie ze strategią lidera łańcucha. Na każdym szczeblu łańcucha dostaw można zidentyfikować kilka kluczowych ogniw. Kluczowe ogniwa tworzą rdzeń łańcucha dostaw i główny kanał przepływu wyrobów hutniczych. Przedsiębiorstwa kluczowe budują relacje sieciowe w celu zwiększenia różnorodności procesów zwiększających wartość wyrobów hutniczych, innowacyjność samych wyrobów oraz procesów logistycznych, wspomagających procesy produkcyjne poprzez zwiększenie puli zasobów zaangażowanych w realizację procesów produkcyjnych i logistycznych. Tym samym można stwierdzić, że łańcuch dostaw wyrobów hutniczych cechuje się strukturą sieciową i jest łańcuchem klasy *leagile* (łączącym szczupły łańcuch dostaw w części podażowej ze zwinnym łańcuchem w części popytowej). Taka struktura pozwala odbiorcom instytucjonalnym (przedsiębiorstwom produkcyjnym różnych branż) na kształtowanie swojej części łańcucha w koncepcji szczupłej (np. przemysł motoryzacyjny, stosujący koncepcje *Just In Time* w zapotrzeniu i koncentrujący się na ciągłym doskonaleniu poprzez eliminację marnotrawstwa).

W sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych powszechna jest strategia odraczania produkcji. Jest to jedna z wymienionych w badaniach literaturowych strategii budowania odporności w łańcuchu dostaw. Jednocześnie w całej sieci dostaw niezwykle istotnym narzędziem budowania odporności jest polityka zarządzania zapasami.

Odchylenia w przepływach materiałowych, wyznaczone jako wzrost wahań w poziomie zapasów, a także nieterminowe zrealizowanie zamówienia, niekompletne zrealizowanie zamówienia, zamówienie niezrealizowane, organizacja transportu nadzwyczajnego mogą być oceniane dla całej populacji lub z uwzględnieniem warstw

tworzących strukturę populacji generalnej. Złożoność systemu dystrybucji wyrobów hutniczych wskazuje na drugi z kierunków analizy.

Strukturę populacji tworzą, wyodrębnione według branż, segmenty odbiorców. Uwzględniono 4 kluczowe segmenty oraz pozostałych odbiorców. Strukturę populacji z podziałem na zaproponowane warstwy przeanalizowano z wykorzystaniem Testu U Manna-Whitneya, który pozwala sprawdzić, czy wartości próbek pobranych z dwóch niezależnych populacji są jednakowo duże. Ponieważ otrzymano w analizie poziomy istotności  $p < 0,05$ , można stwierdzić, że zmienne (odchylenia w przepływach materiałowych) mają znamienne statystycznie wyższą wartość w jednej grupie w porównaniu z drugą grupą. W każdym przypadku porównywano między sobą segmenty odbiorców.

W atrybutach siły przetargowej odbiorców stosowano oznaczenia przedstawione w tabeli 1.

Wpływ siły przetargowej badano odrębnie dla każdego segmentu odbiorców. Koncentracja odbiorców jest atrybutem najsilniej różnicującym odchylenia w przepływach materiałowych pomiędzy segmentami odbiorców (tab. 2).

W segmencie przemysł maszynowy wraz ze wzrostem koncentracji odbiorców maleje częstotliwość nieterminowo realizowanych zamówień, a także niekompletnie realizowanych zamówień i zamówień niezrealizowanych. Związane jest to z ograniczeniem złożoności systemu logistycznego oraz z możliwością ścisłej współpracy z przedsiębiorstwami transportowymi realizującymi procesy transportowe w łańcuchu dostaw. W segmencie przemysł budowlany wraz ze wzrostem koncentracji odbiorców maleją odchylenia od wyznaczonych poziomów zapasów. Wzrost koncentracji odbiorców w połączeniu z typem składanych (zindywidualizowanych) zamówień pozwala na bardziej szczegółowe zaplanowanie zapasów produktu bazowego, który różnicowany jest zgodnie z zamówieniami napływającymi z przedsiębiorstw budowlanych.

Tab. 1. Sposób oceny atrybutów segmentów odbiorców

Kryterium siły przetargowej	Skala oceny (niska (1 pkt), średnia (2 pkt), wysoka (3 pkt))				
	Kodowanie według czynnika i segmentu				
Koncentracja odbiorców	KOa	KOb	KOc	KOd	KOe
Udział segmentu odbiorców w całkowitych przychodach firmy	UPa	UPb	UPc	UPd	UPe
Rentowność segmentu (udział w przychodach w stosunku do poniesionych kosztów związanych z logistyczną obsługą klientów tego sektora)	Ra	Rb	Rc	Rd	Re
Wielkość zamawianych partii przez klienta	WZPa	WZPb	WZPc	WZPd	WZPe
Stopień indywidualizacji realizowanego zamówienia (pod względem produktu oraz dostosowania logistycznego) pod preferencje klienta	SDa	SDb	SDc	SDd	SDe
Częstotliwość zamówień	CZa	CZb	CZc	CZd	CZe
Ilość zamówień niestandardowych	ZNa	ZNb	ZNc	ZNd	ZNe

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Wpływ koncentracji odbiorców na odchylenia w przepływach materiałowych

		R Spearman	t(N-2)	Poziom istotności p
O1	& KOc	-0,321	2,296	0,02630
O2	& KOc	-0,383	2,816	0,00714
O3	& KOc	-0,421	3,146	0,00290
O4	& KOb	-0,298	-2,115	0,03990

Źródło: opracowanie własne

Atrybut: udział segmentu odbiorcy w całkowitych przychodach przedsiębiorstwa wpływa na odchylenia w przepływach materiałowych w segmencie przemysł maszynowy oraz w grupie pozostali odbiorcy (tab. 3).

Tab. 3. Wpływ udziału segmentu odbiorcy w całkowitych przychodach przedsiębiorstwa na odchylenia w przepływach materiałowych

		R Spearman	t(N-2)	Poziom istotności p
O1	& UPe	-0,288	-2,039	0,04727
O2	& UPc	-0,405	3,005	0,00429
O3	& UPc	-0,410	3,049	0,00380

Źródło: opracowanie własne

W segmencie pozostali odbiorcy wraz ze wzrostem ich udziału w całkowitych przychodach firmy maleje liczba zamówień zrealizowanych nieterminowo, natomiast w segmencie przemysł maszynowy wraz ze wzrostem udziału odbiorców tego segmentu w całkowitych przychodach przedsiębiorstw bazowych maleje częstotliwość niekompletnych zamówień i zamówień niezrealizowanych. Zależność ta wynika ze wzrostu wymagań odbiorców, budujących silne i trwałe relacje ze swoimi dostawcami. Budowa lojalności klienta wymaga od organizacji bazowych szczególnego nacisku na doskonalenie procesów produkcyjnych i logistycznych, co natomiast ma swoje

konsekwencje w poprawie poziomu logistycznej obsługi klienta. Wpływ rentowności klienta na odchylenia w przepływach materiałowych uzyskał istotność statystyczną tylko w segmencie przemysł maszynowy (tab. 4).

Tab. 4. Wpływ rentowności klienta na odchylenia w przepływach materiałowych

		R Spearman	t(N-2)	Poziom istotności p
O2	& Rc	0,406	3,015	0,00417
O3	& Rc	0,445	3,371	0,00153

Źródło: opracowanie własne

W segmencie przemysł maszynowy wraz ze wzrostem rentowności odbiorców wzrasta częstotliwość zamówień niezrealizowanych kompletnie i zamówień niezrealizowanych. Jest to niepokojący wynik, wskazujący na politykę ograniczania kosztów transakcyjnych w obszarze procesów logistycznych, co skutkuje pogarszaniem poziomu logistycznej obsługi klienta. Kolejnym etapem badań w zakresie otrzymanych wyników powinno być wskazanie preferencji klientów w zakresie poszczególnych elementów logistycznej obsługi klienta i na tej podstawie wyznaczenie standardów obsługi każdego z segmentów.

Podobnie jak powyżej, wzrost wielkości zamawianych partii (wykazujący istotne korelacje pozytywne z rentownością segmentu) wykazuje istotny statystycznie wpływ na odchylenia w przepływach materiałowych wyłącznie w segmencie przemysł maszynowy (tab. 5).

W segmencie odbiorców przemysł maszynowy wraz ze wzrostem wielkości zamawianych partii wzrasta częstotliwość zamówień niezrealizowanych terminowo, zamówień niekompletnych i zamówień niezrealizowanych.

Przemysł maszynowy jest tym segmentem, w którym zidentyfikowano również najsilniejsze, istotne statystycznie zależności pomiędzy stopniem indywidualizacji zamówienia oraz częstotliwością zamówień a odchyleniami w przepływach materiałowych (tab. 6).

W przepływach materiałowych wyrobów hutniczych kierowanych do branży maszynowej wraz ze wzrostem

Tab. 5. Wpływ wielkości zamawianych partii na odchylenia w przepływach materiałowych

		R Spearman	t(N-2)	Poziom istotności p
O1	& WZPc	0,321	2,303	0,02588
O2	& WZPc	0,362	2,636	0,01141
O3	& WZPc	0,412	3,068	0,00360

Źródło: opracowanie własne

Tab. 6. Wpływ stopnia różnicowania produktu i częstotliwości zamówień na odchylenia w przepływach materiałowych

		R Spearman	t(N-2)	Poziom istotności p
O1	& SDe	-0,293	-2,078	0,04332
O2	& SDc	0,369	2,691	0,00991
O3	& SDc	0,386	2,834	0,00680
O1	& CZc	0,292	2,072	0,04393
O2	& CZc	0,375	2,743	0,00865
O3	& CZc	0,392	2,889	0,00588

Źródło: opracowanie własne

stopnia indywidualizacji realizowanego zamówienia wzrasta częstotliwość zamówień niezrealizowanych i zrealizowanych niekompletnie. Stopień indywidualizacji zamówienia jest jedną z determinant wzrostu sieciowości łańcucha dostaw. Wzrost uczestników w sieciowym łańcuchu dostaw powoduje wzrost złożoności realizowanych procesów logistycznych, co pociąga za sobą zakłócenia w przepływach materiałowych, których skutkiem są odchylenia.

W przepływach materiałowych wyrobów hutniczych kierowanych do przemysłu maszynowego wraz ze wzrostem częstotliwości zamówień wzrasta częstotliwość zamówień zrealizowanych nieterminowo i niekompletnie oraz zamówień niezrealizowanych, jednakże siła wpływu jest nieznaczną i wskazuje na kumulowanie się zakłóceń w przepływach materiałowych w cyklu realizacji zamówień, czego konsekwencją są wzrastające odchylenia.

## Wnioski

W sieciowym łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych, cechującym się złożonym systemem dystrybucji, zróżnicowanym w zależności od segmentu odbiorców, można wskazać kluczowe odchylenia w przepływach materiałowych, w tym: wzrastające wahania w poziomie zapasów, organizację transportu nadzwyczajnego, nieterminowo, niekompletnie realizowane dostawy, a także dostawy niezrealizowane.

Przeprowadzone badania nie pozwalają na odrzucenie postawionej hipotezy badawczej H1. Typy odchylenia w przepływach materiałowych są zróżnicowane w zależności od segmentów odbiorców, do których kierowane są wyroby hutnicze. Najsilniejsze zależności otrzymano w segmencie

przemysł maszynowy. Każdy segment wykazuje inne relacje pomiędzy atrybutami siły przetargowej odbiorców a odchyleniami w przepływach materiałowych. Dotyczy to nie tylko poziomu istotności otrzymanych wyników, ale zwłaszcza siły i kierunku wpływu atrybutów na odchylenia.

Nie otrzymano natomiast wyników pozwalających na przyjęcie hipotezy H2. Siła przetargowa odbiorców zwiększa odchylenia w przepływach materiałowych. Badania wskazują, że atrybuty charakteryzujące siłę przetargową odbiorców wpływają na odchylenia z różną siłą i to zarówno pozytywnie – multiplikując odchylenia, jak i negatywnie – wytłumiając zakłócenia i ograniczając tym samym odchylenia. Dlatego też wiedza w zakresie budowania strategii odporności sieciowego łańcucha dostaw, włączająca w politykę determinantę, jaką jest siła przetargowa odbiorców, wymaga kontynuacji badań w tym zakresie i rozbudowy hipotezy badawczej H2 poprzez rozbicie jej na hipotezy szczegółowe. Metodyka badań natomiast powinna również objąć budowę modelu symulacyjnego, pozwalającego na dynamiczne śledzenie skuteczności proponowanych strategii wzmacniania odporności (odroczonej produkcja, polityka zarządzania zapasami, wzrost sieciowości łańcucha dostaw) z uwzględnieniem wpływu siły przetargowej odbiorców na odchylenia.

**dr inż. Marzena Kramarz**  
**Politechnika Śląska**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
**e-mail: makram5@wp.pl**

## Przypis

- 1) Gęstość – stosunek występujących w sieci związków do wszystkich relacji mogących potencjalnie wystąpić.

## Bibliografia

- [1] CHRISTOPHER M., LEE H., *Mitigating Supply Chain Risk Through Improved Confidence*, „International Journal of Physical Distributions and Logistics Management” 2004, Vol. 34, No. 5.
- [2] CHRISTOPHER M., PECK H., *Building the Resilient Supply Chain*, „International Journal of Logistic Management” 2004, Vol. 15, No. 2.
- [3] JANSSEN M., FEENSTRA R., *Service Portfolios for Supply Chain Composition: Creating Business Network Interoperability and Agility*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing” 2010, Vol. 23, No. 8-9.
- [4] KLEINDORFER P., SAAD G., *Managing Disruption Risks in Supply Chains*, „Production Operation Management” 2005, Vol. 14, No. 1.
- [5] KRAMARZ M., *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
- [6] KRAMARZ W., *Modelowanie przepływów materiałowych w sieciowych łańcuchach dostaw*, Difin, Warszawa 2013.
- [7] LEE H., WOLFE M., *Supply Chain Security Without Tears*, „Supply Chain Management” 2003, Vol. 7, No. 1.
- [8] LENORT R., WICHER P., *Nowe trendy w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz ich porównanie i integracja*, „Logistyka” 2012, nr 2.

- [9] MANGAN J., LALWANI Ch., BUTCHER T., *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons Ltd., 2008.
- [10] RICE J., CIANATO F., *Building a Secure and Resilient Supply Network*, „Supply Chain Management Review” 2003, Vol. 7, No. 5.
- [11] SHEFFI Y., *Resilient Enterprise Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press, Massachusetts 2005.
- [12] TANG C., *Robust Strategies for Mitigating Supply Chain Disruptions*, „International Journal of Logistics” 2006, Vol. 9, No. 1.
- [13] WICHER P., LENORT R., KRAUSOVA E., *Possible Applications of Resilience Concept in Metallurgical Supply Chains*, 21st International Conference on Metallurgy and Materials: May 23rd–25th 2012, Brno.

### **The Recipients' Bargaining Power as a Determinant of the Resistance of a Supply Chain**

#### **Summary**

The research whose findings have been presented in the paper explore the problem of the recipients' bargaining

power as one of the factors determining the growth of the complexity of a supply chain. The growth of the complexity of a supply chain results from creating network relations which are to increase the resistance of the supply chain to disruptions and consequently provide efficient responsiveness to reported recipients' needs. The paper aims at identifying and discussing the relationship between the growth of network relations, deviations in material flows, the recipients' bargaining power. The first stage of the study involves a discussion regarding the resistance of a supply chain in the context of the recipients' increasing bargaining power. The second stage involved indicating the methodology of the research of the influence of recipients' attributes on deviations in material flows. The proposed methodology was used in the assessment of the influence of the bargaining power of recipients' of metallurgic products on deviations in material flows.

#### **Keywords**

network supply chain, resistance, deviations in material flow

# PRODUCT PLACEMENT - KORZYŚCI I OGRANICZENIA W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ PRODUKTÓW I USŁUG

Joanna Wyrwisz

## **Wprowadzenie**

Celem artykułu jest przedstawienie *product placement* jako niestandardowego, a zarazem akceptowanego przez odbiorców i odpowiadającego oczekiwaniom społecznym nowoczesnego narzędzia komunikacji marketingowej. Postawiono tezę, iż *product placement* stanowi nową, skuteczną alternatywę dla tradycyjnych rozwiązań promocyjnych. W artykule ujęto istotę instrumentu z określeniem jego miejsca wśród narzędzi promocji. Dokonano przeglądu rodzajów *product placement* wedle różnych kryteriów. Artykuł uwzględnia ocenę atrybutów i ograniczeń wykorzystania *product placement* w kampaniach promocyjnych produktów i usług. Oceny dokonano w oparciu o przegląd piśmiennictwa oraz wyniki własnych badań empirycznych.<sup>1</sup>

## **Product placement - miejsce instrumentu w komunikacji marketingowej**

*Product placement* (plasowanie produktu, lokowanie produktu) jest niestandardowym instrumentem promocji, który coraz chętniej bywa wykorzystywany dla

promocji marek i produktów. Definiowany jest jako każda integracja produktów, usług komercyjnych lub marek z fikcją audiowizualną w zamian za określoną formę wynagrodzenia ze strony reklamodawcy lub współpracę w promocji dzieła filmowego [Mas, 2010, s. 22]. Oprócz filmów i seriali telewizyjnych lokowanie może mieć miejsce w grach komputerowych, sztukach teatralnych, słuchowiskach radiowych czy wideoklipach.

Trudno jednoznacznie przyporządkować *product placement* do konkretnego instrumentu *promotion-mix*, ponieważ posiada cechy *public relations*, reklamy czy sponsoringu. Niektórzy autorzy traktują go jako autonomiczny element mieszanki promocyjnej [Gębarowski, 2007, s. 31]. Literatura przedmiotu klasyfikuje go również jako pośrednie formy promocji [Silk, 2008, s. 165]. Od pozostałych instrumentów komunikacji marketingowej *product placement* różni się psychologicznym mechanizmem oddziaływania, w szczególności przejawiającym się w większej niż w przypadku reklamy koncentracji widzów na treści przekazu. Ponadto w reklamie reklamodawca decyduje o produkcji,

treści i formie przekazu. W przypadku *product placement* to twórcy filmu ostatecznie kształtują sposób promowania produktu. *Product placement* od reklamy odróżnia również brak elementów bezpośredniej perswazji. Lokowanie produktu ma węższy zakres niż PR, gdyż dotyczy najczęściej tylko określonego produktu i konkretnej audycji lub filmu. PR z kolei dotyczy całej firmy i ma charakter długofalowy [Grzybczyk, 2012, s. 19, 22, 27].

## Rodzaje *product placement*

Wkomponowywanie produktu może różnić się zależnie od rodzaju promowanego produktu, intensywności przekazu, sposobu prezentacji. W praktyce odróżnia się lokowanie marki od lokowania kategorii produktu. Z tego względu można wymienić następujące sposoby plasowania produktów [Grzybczyk, 2012, s. 34]:

1. *Product placement*, tzw. klasyczny,
2. *Country placement*, stosowany przez miasta, kraje, regiony, przede wszystkim jako produkty turystyczne,
3. *Idea placement*, wyrażająca propagowanie za pomocą filmu, serialu określonych postaw, poglądów i zachowań,
4. *Corporate placement*, wykorzystywany jako sposób na zbudowanie lub polepszenie wizerunku danej organizacji, a dopiero w następstwie oferowanych przez nią produktów,
5. *Service placement*, towarzyszący wprowadzaniu na rynek nowych usług, a wkomponowanie ich w akcję filmu czy serialu służyć ma wskazaniu odbiorcom sposobów i warunków skorzystania z tych usług.

W literaturze można znaleźć podział *product placement* na lokowanie pierwszoplanowe i drugoplanowe, a także lokowanie pozytywne, negatywne i neutralne [Grzybczyk, 2012, s. 31].

Jeszcze inne rozróżnienie dla *product placement* proponuje J.M. Lehu [2007, s. 41], wyszczególniając:

- *classic placement*,
- *corporative (institutional) placement*, lokowanie raczej oznaczeń niż konkretnego produktu,
- *evocative placement*, dyskretne lokowanie produktów o charakterystycznym kształcie,
- *stealth placement*, lokowanie ukryte rozumiane jako jedynie sugerowanie istnienia określonych produktów bez ich wizualizacji.

Z uwagi na sposób ekspozycji marki w filmie, teatrze, telewizji można wskazać następujące typy *product placement* [Jordaneck, 2005, s. 205-206]:

- werbalny,
- wyeksponowanie produktu lub jego logo,
- aktywny udział produktu lub jego logo w scenie,
- wiadomość na temat produktu,
- wyeksponowanie materiałów POS lub gadżetów.

## Korzyści *product placement* dla promocji produktów i usług

W ostatnim czasie pojawiło się na rynku wiele trendów marketingowych, których wspólną cechą jest oryginalny pomysł i próba wzbudzenia długotrwałego

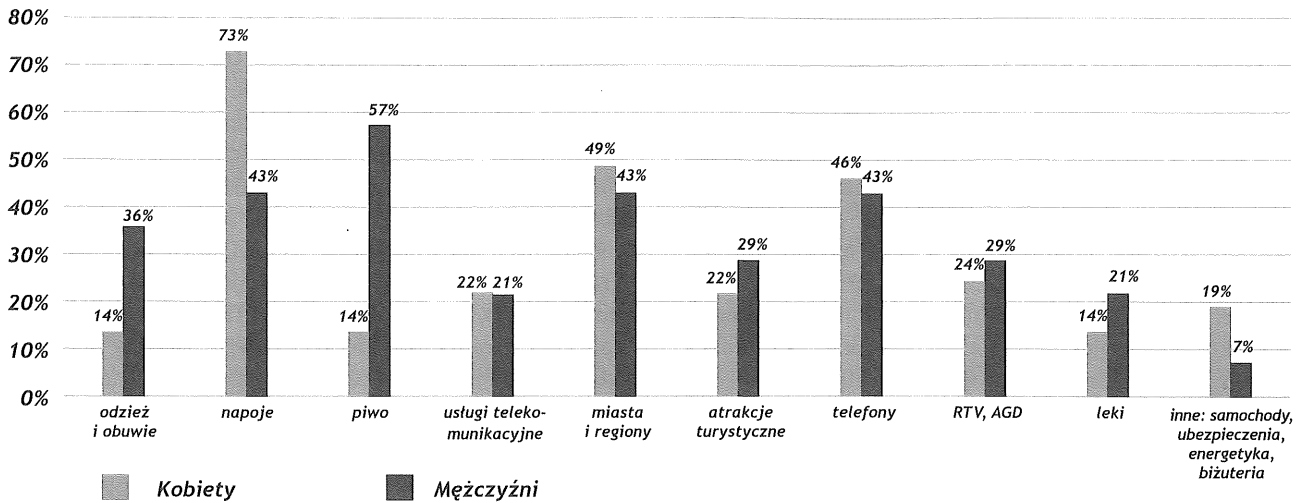
zauwania konsumentów do marki [Wierzchoń, Orzechowski, 2010, s. 104]. Forma przekazu promocyjnego odgrywa podstawową rolę w procesie odbioru komunikatu przez jego adresatów. Decyduje o tym, czy przekaz zostanie zauważony i zapamiętany. Pogarszająca się percepcja reklam wywiera presję na poszukiwanie nowych, niekonwencjonalnych ich form. Typowe spoty telewizyjne stały się tak powszechne, że przestały zwracać uwagę [Pabian, 2008, s. 99]. Rosnąca niechęć widzów do reklamy i korzystanie z możliwości zmiany kanału w czasie emisji reklam stanowi problem dla reklamodawców. Dostrzegając ten problem, są oni coraz bardziej zainteresowani lokowaniem produktu, które pozwala ominąć te przeciwności. Produkt lub jego logo stanowiąc mogą integralną część audycji i obejrzenie jej nie jest możliwe bez zetknięcia się widza z taką formą promocji [Kowalski, 2008, s. 261]. Komunikat promocyjny, który nie wygląda jak reklama, przez sam ten fakt jest bardziej wiarygodny [Wierzchoń, Orzechowski, 2010, s. 105].

*Product placement* jako instrument wykorzystywany w kampaniach promocyjnych ma wiele zalet, które są nie bez znaczenia dla efektywności tego typu działań. Podstawową z punktu widzenia efektywności oddziaływania przekazu zaletą *product placement* jest ukrycie perswazyjnego charakteru komunikatu, co powoduje bardziej przychylny odbiór, ale również większą wiarygodność informacji, którą przeważnie adresat odczytuje jako neutralną [Śliwińska, Pacut, 2011, s. 20].

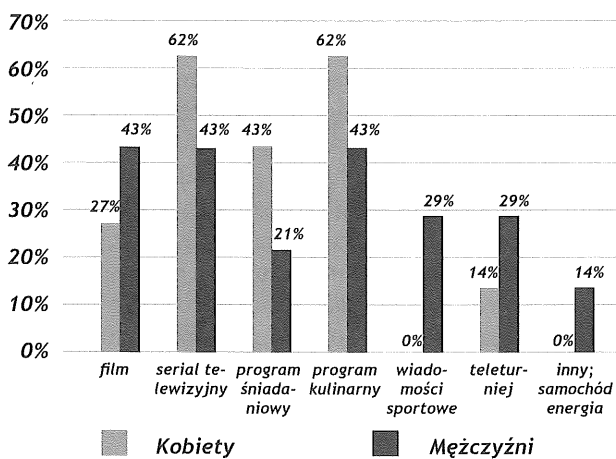
*Product placement* umożliwia zakomunikowanie ESP (*Emotional Selling Proposition*), czyli jednej emocjonalnej i wyróżniającej markę korzyści, która jest na tyle ważna dla odbiorcy, że skłoni go do pożądanego działania, czyli na przykład zakupu marki, częściej do zmiany postawy wobec marki. Ta postawa wyraża się pozytywnym nastawieniem do marki, która ugruntowana jest poprzez przekonania odbiorcy wobec marki, a to z kolei pociąga określone zachowania [Janiszewska, Kall, 2011, s. 146, 149]. *Product placement* w telewizji zwiększa rozpoznawalność marki. Wśród najbardziej zauważalnych produktów lokowanych dominują napoje, piwo, a także miasta i regiony oraz telefony (rys. 1).

Wśród gatunków filmów, które wykorzystywane są do *product placement*, dominują komedie i filmy sensacyjne. Rzadziej wkomponowywane są produkty w dramaty, horrory czy melodramaty. Widzowie najczęściej spotykają się z lokowaniem produktu w serialach telewizyjnych oraz programach kulinarnych. Mężczyźni częściej niż kobiety zauważają plasowane produkty w filmach i programach sportowych (rys. 2).

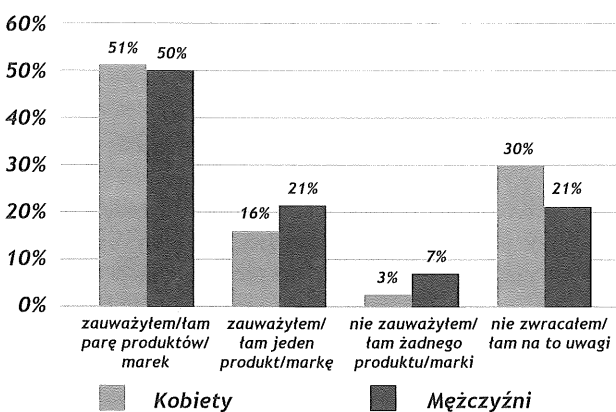
Wkomponowywanie produktu w akcję filmu czy serialu ma najczęściej charakter neutralny, gdzie produkt stanowi naturalny rekwizyt w filmie czy audycji. Może również odgrywać pozytywną rolę, gdzie zamierzone lokowanie produktu związane jest z kampanią społeczną [Śliwińska, Pacut, 2011, s. 69]. Nie bez znaczenia jest fakt, że lokowane produkty są zauważalne. Ponad 50% badanych zauważa kilka marek plasowanych w telewizji. Jednak 30% kobiet i 20% mężczyzn w ogóle nie zwraca uwagi na pojawiające się marki (rys. 3).



Rys. 1. Produkty lokowane w serialach  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Programy telewizyjne z lokowanymi produktami  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Reakcja widzów na lokowane produkty  
Źródło: opracowanie własne

Product placement znajduje zastosowanie także w kampaniach niekomercyjnych, w szczególności społecznych, jako *organization placement*, poruszając wątki ukierunkowane na dany problem społeczny, przeciwdziałając określonym zachowaniom, nawołując do pewnych wartości czy budując pożądane postawy. Odmienne niż w przypadku przedsięwzięć komercyjnych plasowanie określonej idei czy organizacji społecznej

realizowane jest nieodpłatnie. Często jednak możliwości zastosowania *organization placement* mają tylko organizacje duże, o znaczącej pozycji rynkowej, które są powszechnie znane i często obecne w mediach [Śliwińska, Pacut, 2011, s. 70].

Podstawowymi mocnymi stronami *product placement* są [Jordanek, 2005, s. 210]:

- większość odbiorców ma pozytywny stosunek do *product placement*,
- pojawienie się produktu zawsze można wytłumaczyć wymogami fabuły,
- nie przerywa filmów, nie utrudnia czytania książki,
- produkty przedstawione w filmach są zazwyczaj wysokiej jakości i stają się obiektem pożądania, jest także możliwość demonstracji specyficznych cech produktu,
- promowany produkt jest tłem, naturalnym rekwizytem, z którym widz ma do czynienia,
- przeniesienie pozytywnych skojarzeń z lubianego aktora na produkt,
- relatywnie niskie koszty,
- atrakcyjny profil docelowego odbiorcy.

Tab. 1. Zestawienie porównawcze *product placement* i reklamy

Wyszczególnienie	Product placement	Reklama
Cele	głównie wizerunkowe	sprzedażowe, wizerunkowe
Koszty	niewysokie	wysokie
Czas oddziaływania	długi, możliwość powtórek	krótki (15-30 s)
Miejsce promowanego produktu	pierwszo- lub drugoplanowe	pierwszoplanowe
Wiarygodność przekazu	wysoka	niewysoka
Ekspozycja produktu	dyskretna	jawna
Intencje przypisywane nadawcy	rozrywkowe i komercyjne	komercyjne
Charakter przekazu	nienachalny	perswazyjny

Źródło: opracowanie własne

## Ograniczenia *product placement* w promocji produktów i usług

Analizując możliwości wykorzystania *product placement* w promocji marketingowej produktów i usług, trzeba uwzględnić również słabe strony tego instrumentu. Największym wyzwaniem *product placement* jest ukazanie sytuacji z produktem w taki sposób, aby nie wyglądała na wymuszoną [Grzybczyk, 2012, s. 35]. Nadmierne, czasami nawet nienaturalne wkomponowywanie produktu może przynieść efekty odwrotne niż zamierzone i zrazić widzów do promowanej marki [Gmerek, Misztak, 2007, s. 165]. Oparcie promocji na nieprzeżywanym kontekście, zbagatelizowanie odczuć i wiedzy widza prowadzić może do komicznego odbioru przekazu, a w rezultacie nawet drwin z produktu. Źle ułożone produkty to takie, gdzie przekaz jest natarcywy, długi, niewymuszony akcją serialu, lecz wprowadzony sztucznie, niemal „na siłę”.

*Product placement* w filmach i programach telewizyjnych umożliwia budowanie skojarzeń z danym produktem, jednak firmy nie zawsze mają wpływ na kontekst, w jakim produkt będzie wykorzystany. Pożądaný efekt może zostać stracony, jeżeli pojawią się negatywne skojarzenia [Silk, 2008, s. 165]. Właściciel marki nie ma bowiem pełnej kontroli nad ostateczną formą *product placement* i sposobem zaprezentowania produktu w filmie. Istnieje również niebezpieczeństwo, że widz przeniesie swoją antypatię wobec filmu czy aktora na otoczenie, w tym na lokowane produkty.

Możliwe jest takie plasowanie produktu, zarówno zamierzone, jak i niezamierzone, że oddziaływanie na widza będzie miało charakter negatywny. Sytuacja taka ma miejsce często w przypadku porównawczego lokowania produktów. Jako przykład posłużyć tu może sytuacja pościgu samochodowego, gdzie jedna rozpoznawalna marka okazuje się być lepsza od innej [Grzybczyk, 2012, s. 31].

Ograniczone możliwości różnicowania przekazu pojawiają się wówczas, gdy mamy do czynienia z lokowaniem produktu, który na różnych rynkach jest odmiennie markowany lub ma różne opakowania. Wadą *product placement* jest także brak adekwatnych metod pomiaru efektywności tej formy promocji. Ponadto nie każdy gatunek filmu jest odpowiedni do zastosowania *product placement*. Lokowanie produktów w filmach historycznych czy *science fiction* jest znacznie utrudnione, niekiedy niemożliwe.

Rozmycie granic pomiędzy *public relations*, reklamą a *product placement* spotyka się z zarzutami natury etycznej. W szczególności kontrowersje budzi możliwość obchodzenia zakazu reklamy niektórych produktów (np. alkohol, papierosy, leki wydawane na receptę), jak również manipulatorski charakter oddziaływania [Śliwińska, Pacut, 2011, s. 21].

Do ograniczeń wykorzystania *product placement* zaliczyć należy obostrzenia prawne. Zgodnie z Rozporządzeniem Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z 30 czerwca 2011 roku w sprawie szczegółowych warunków

lokowania produktów [Dz.U. Nr 161, poz. 977], które jest konsekwencją Dyrektywy 2010/13/UE [Dz.U. UE, L 95/1 z dnia 15 kwietnia 2010], *nadawca programu telewizyjnego obowiązany jest do oznaczania audycji, w których zastosowano lokowanie produktu znakiem graficznym*. Znak graficzny musi zostać umieszczony zarówno na początku audycji, po wznowieniu audycji po przerwie reklamowej, jak i na końcu. Wyświetlony musi być nie krócej niż przez cztery sekundy, zajmując powierzchnię minimum 5% ekranu. Znak ma być też wyświetlany przez cały czas trwania napisów końcowych. Według przeprowadzonych badań, widzowie zauważają informację o lokowaniu produktów. Charakterystyczny pomarańczowy baner widzi 30% kobiet i 50% mężczyzn, bardzo często – odpowiednio 35% kobiet i 14% mężczyzn.

## Podsumowanie

*Product placement* zajął istotne miejsce we współczesnej komunikacji marketingowej produktów i usług. W przyszłości będzie zasadniczym elementem strategii komunikacyjnych. Przewagą *product placement* jest nieszablonowe podejście do budowania relacji z konsumentem w połączeniu z subtelnym oddziaływaniem przekazu promocyjnego. Dzisiejszy konsument jest w pełni świadomy powszechnej obecności reklam, więc pomimo obowiązku producentów informowania o emisji projektu z udziałem *product placement* odpowiedni pomysł i konstrukcja kampanii pozwolą pokazać klientom unikalność produktu i wytworzyć pozytywną postawę oraz chęć jego posiadania.

dr inż. Joanna Wyrwisz  
Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: j.wyrwisz@pollub.pl

## Przypisy

- 1) Prezentowane wyniki stanowią fragment szerszych badań dotyczących *product placement* w komunikacji marketingowej produktów i usług. Posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, realizowaną drogą ankiety bezpośredniej. Przeprowadzone zostały na przełomie maja i czerwca 2013 r. na nielosowej próbie 51 respondentów (37 kobiet i 14 mężczyzn), będących mieszkańcami Lubelszczyzny, z dominującym udziałem osób z miasta powyżej 300 tys. mieszkańców, z wykształceniem wyższym i średnim, w wieku 25-55 lat.

## Bibliografia

- [1] GĘBAROWSKI M., *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- [2] GMEREC N., MISZTAK M., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2007, nr 473.
- [3] GRZYBCZYK K., *Lokowanie produktu. Zagadnienia prawne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

- [4] JANISZEWSKA K., KALL J., *Strategia reklamowa*, PWE, Warszawa 2012.
- [5] JORDANEK Z., *Ocena zastosowania product placement*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 2005, nr 414.
- [6] KOWALSKI T., *Między twórczością a biznesem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [7] MAS J.S.V., *Hollywood i marki. Product placement w kinie amerykańskim*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2010.
- [8] PABIAN A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- [9] SILK A.J., *Czym jest marketing?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- [10] ŚLIWIŃSKA K., PACUT M. (red.), *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [11] WIERZCHOŃ M., ORZECZOWSKI J. (red.), *Nowe trendy w reklamie. Między nauką a praktyką*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2010.

## **Product Placement - Benefits and Restrictions in Marketing Communication of Products and Services**

### **Summary**

Product placement is one of marketing communication instruments. That specific tool improves the process of targeting the audience which may in consequence increase the efficiency of the whole campaign. The essence of that instrument lies in placing promoted products as requisites in films, TV series and other media. Using such a solution brings a lot of benefits but still it also undergoes numerous restrictions, mainly of legal and social nature.

### **Keywords**

product placement, product location, marketing communication, promotion

# SKŁONNOŚĆ DO SAMOZATRUDNIENIA W GOSPODARKACH UNIJNYCH

**Marek Kunasz**

## **Wprowadzenie**

Analiza badań nad skłonnością do założenia firmy i struktury rzeczywistych wyborów jednostek na rynku pracy dotyczących formy aktywności zawodowej (samozatrudnienie vs. zatrudnienie) wskazuje na konieczność wyodrębnienia kategorii potencjalnej i rzeczywistej skłonności do samozatrudnienia. Stąd też celem artykułu była analiza porównawcza kształtowania się wybranych miar potencjalnej i rzeczywistej skłonności do samozatrudnienia w grupach krajów unijnych.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Wykorzystano w niej materiał teoretyczny zawarty w literaturze dotyczącej poruszanej problematyki. W części empirycznej pracy analizom poddano strukturę deklaracji dotyczących preferencji odnośnie do wyborów statusu na rynku pracy w badaniach Eurobarometru w poszczególnych krajach unijnych i grupach krajów. Skonfrontowano ją następnie z rzeczywistą strukturą wyborów w populacji. Określono stopy odzwierciedlające udział samozatrudnionych i zatrudnionych w populacji oraz w grupie pracujących. Następnie przeprowadzono analizę związków korelacyjnych oraz oszacowano modele ekonometryczne dla odzwierciedlenia współzależności deklarowanej i rzeczywistej skłonności do samozatrudnienia w grupach krajów unijnych. W ujęciu dynamicznym zwrócono uwagę na zmiany w strukturze analizowanych wyborów w kontekście ostatniego kryzysu

gospodarczego. Zakres czasowy badań wyznaczają lata 2000-2012.

## **Skłonność do samozatrudnienia w dotychczasowych badaniach**

Populacja samozatrudnionych jest przedmiotem licznych badań. Rozważa się przy tym oddziaływanie zróżnicowanego zestawu determinant na aktywność przedsiębiorczą bądź też skłonność do samozatrudnienia – szerzej: [Lucas, 1978, s. 508-523; Kilhlstrom, Laffont, 1979, s. 719-748; Evans, Leighton, 1989a, s. 519-535; Evans, Leighton, 1989b, s. 111-119; Wennekers, Thurik, 1999, s. 27-55; Blanchflower, 2000, s. 471-505]. W ramach ogółu takich determinant można wyodrębnić trzy ich grupy: mikroekonomiczne, makroekonomiczne oraz pozaekonomiczne. Mimo iż w literaturze przedmiotu we wspomnianym kontekście bada się przepływy na rynku pracy do bądź z grupy samozatrudnionych, głównym założeniem w analizach determinant aktywności przedsiębiorczej jest wybór jednostek dokonywany na rynku pracy między dwiema formami aktywności zawodowej [Kilhlstrom, Laffont, 1979, s. 745]: samozatrudnieniem i zatrudnieniem. W analizach włączane są we wspomnianym kontekście także przepływy międzygrupowe na rynku pracy do bądź z populacji bezrobotnych [Evans,





Leighton, 1990, s. 325; Alba-Ramirez, 1994, s. 189-204; Hamilton, 2000, s. 604].

Badania prowadzone nad problematyką skłonności do samozatrudnienia różnicuje zastosowana metodologia. Bada się odsetek zdecydowanych na założenie własnej firmy (np. studentów, którzy taką firmę utworzą po zakończeniu studiów), odsetek traktujących samozatrudnienie jako docelową formę aktywności zawodowej [Jaremczuk, 2005, s. 16; Kunasz, 2009, s. 28-30; Kunasz, 2010, s. 86]. Eurobarometr bada także kategorię prawdopodobieństwa preferowania samozatrudnienia nad zatrudnieniem [Blanchflower, Oswald, Stutzer 2001, s. 680]. Badania Eurobarometru realizowane są od 2000 roku. Dotychczas odbyło się 8 ich edycji. Ostatnie badania przeprowadzono w 2012 roku. Od początku badania te są prowadzone na grupie krajów EU15. Od 2004 r. Eurostat obejmuje badaniami również nowych członków Unii Europejskiej. Dodatkowo badania te pozwalają na prowadzenie analiz porównawczych dla danych z krajów nietworzących Unii Europejskiej (USA, Islandii i Norwegii). Respondenci dokonują wyboru preferowanego statusu na rynku pracy, rozpatrując opcję zatrudnienia lub samozatrudnienia.

Zróznicowanie podejść metodologicznych warunkuje to, iż miary odzwierciedlające odsetki osób skłonnych do założenia własnej firmy szacowane w poszczególnych badaniach mogą istotnie różnić się. Jednak zazwyczaj odsetki te są wyższe niż miary struktury odzwierciedlające udział samozatrudnionych w analizowanych populacjach. Zatem istnieje konieczność wyodrębnienia dwóch kategorii skłonności do samozatrudnienia [Kunasz, 2009, s. 98]: potencjalnej (odzwierciedlającej preferencje w populacji dotyczące samozatrudnienia jako formy wybieranej przez respondentów w realizowanych badaniach) oraz rzeczywistej (odzwierciedlającej adekwatnymi stopami samozatrudnienia). Istnieje także konieczność prowadzenia analiz obu kategorii w powiązaniu, co stanowiło przesłankę podjęcia niniejszych badań.

### **Wybrane aspekty metodologiczne**

W opisywanych badaniach analizom poddano materiał empiryczny Eurostatu, na podstawie którego można było określić kategorię potencjalną (badania Eurobarometru nad prawdopodobieństwem preferowania samozatrudnienia nad zatrudnieniem oraz preferowania zatrudnienia nad samozatrudnieniem) oraz rzeczywistą (miary struktury odzwierciedlające udział w populacji i grupie pracujących osób samozatrudnionych ogółem, a także zatrudnionych) w gospodarkach unijnych. Do analiz włączono także stopę bezrobocia jako parametr odzwierciedlający w badaniach potencjalny wpływ ostatniego kryzysu gospodarczego na zmiany w strukturze preferencji odnośnie do statusu na rynku pracy.

Ogół krajów unijnych wyznacza zakres przestrzenny prowadzonych badań, jednakże analizy prowadzono także w innych grupach krajów: EU15 (grupa krajów starej Unii), EU12 (grupa krajów nowej Unii), EU10 (grupa krajów transformacji z Europy Środkowo-Wschodniej

stanowiąca znaczną część krajów nowej Unii - po wyłączeniu Cypru i Malty). Przywołane powyżej badania Eurobarometru są prowadzone także dla wybranych krajów spoza Unii Europejskiej. W pracy w wybranych analizach uwzględniono w celach porównawczych dane dla USA.

Zakres czasowy badań obejmuje okres, w którym są realizowane badania Eurobarometru, a zatem lat 2000-2012. Jednakże w większości zestawień prezentowano dane dla ostatniego badania, przeprowadzonego w 2012 roku. Agregacja danych w grupach krajów sprowadzała się do wyznaczenia mediany analizowanej zmiennej w danej zbiorowości. W pracy obok analiz struktury prowadzono także analizę dynamiki zjawisk. Dla wybranych zmiennych obliczono podstawowe charakterystyki opisowe populacji. Prowadzono także analizę współzależności korelacyjnej i analizę regresji (szacowano modele regresji liniowej).

### **Preferencje odnośnie do wyborów statusu na rynku pracy (samozatrudnienie vs. zatrudnienie) w świetle badań Eurobarometru**

W badaniach Eurobarometru respondenci na szczelbu poszczególnych krajów dokonują wyboru preferowanego statusu na rynku pracy, rozpatrując opcje zatrudnienia lub samozatrudnienia. Dodatkowo mogą wybrać dwie opcje neutralne: brak wyboru spośród obu opcji oraz nie wiem. W tabeli 1 zaprezentowano syntetyczne zestawienie preferencji w analizowanym zakresie z uwzględnieniem przyjętych grup krajów.

Uwzględniając szczebel ogółu krajów unijnych, należy stwierdzić, iż 35% Europejczyków preferuje samozatrudnienie nad zatrudnieniem. Przeciwną zaś opcję wybrało 61% badanych przez Eurobarometr. Po rozbiciu zestawu analizowanych zmiennych na grupy krajów należy zauważyć dystans w tym zakresie pomiędzy krajami starej i nowej Unii. Większy odsetek preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem odnotowano w grupach krajów nowej Unii (EU12 i EU10) - odpowiednio 42 i 43% w relacji do adekwatnej miary na poziomie 34% w przypadku krajów starej Unii. Ów dystans w porównaniu z badaniami poprzednimi (z 2009 roku) powiększył się z 4 do 8 punktów procentowych. Równolegle odnotowano silne różnice w deklaracjach w przypadku opcji przeciwstawnej. Adekwatne miary ukształtowały się na poziomie 52 i 63%.

W tabeli 2 przedstawiono preferencje dotyczące formy aktywności zawodowej w badaniach prowadzonych na szczelbu poszczególnych krajów. Ranking sortowano z uwzględnieniem poziomu odsetka wskazań opcji samozatrudnienia (od wartości maksymalnej do minimalnej).

Analizowany odsetek silnie różnicuje zbiorowość krajów unijnych. Dodatkowo należy zauważyć, iż na krańcowych pozycjach w rankingach stworzonych na podstawie danych z badań przeprowadzonych w roku 2009 i 2012 nastąpiły istotne zmiany.

Największy odsetek preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem odnotowano wśród respondentów

Tab. 1. Wybór statusu na rynku pracy: zatrudnienie vs. samozatrudnienie w grupach krajów Unii Europejskiej w badaniach Eurobarometru w 2012 roku

grupa krajów	zatrudnienie	samoatrudnienie	żadne	nie wiem
EU27	61	35	2	2
EU15	63	34	2	2
EU12	52	42	3	3
EU10	52	43	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2012, s. T1]

Tab. 2. Wybór statusu na rynku pracy: zatrudnienie vs. samozatrudnienie w poszczególnych krajach Unii Europejskiej w badaniach Eurobarometru w 2012 roku

kraj	zatrudnienie	samoatrudnienie	żadne	nie wiem
Litwa	32	58	3	7
Grecja	43	50	5	2
Bułgaria	40	49	5	6
Łotwa	45	49	3	3
Portugalia	47	49	1	3
Rumunia	47	48	3	2
Polska	50	47	2	1
Cypr	46	45	5	4
Włochy	49	44	3	4
Francja	57	40	2	1
Węgry	55	39	4	2
Irlandia	61	37	1	1
Luksemburg	61	36	1	2
Estonia	54	35	5	6
Hiszpania	62	35	1	2
Czechy	61	34	2	3
Malta	61	34	2	3
Austria	63	34	1	2
Słowacja	61	33	2	4
Wielka Brytania	63	33	2	2
Holandia	64	31	3	2
Belgia	65	30	3	2
Niemcy	65	29	3	3
Słowenia	66	28	4	2
Dania	66	28	1	5
Finlandia	73	24	1	2
Szwecja	74	22	2	2

Źródło: [Eurobarometr, 2012, s. T1]

litewskich (58% wskazań opcji samozatrudnienie – w rankingu z 2009 roku pozycja 10). Wysokie pozycje w rankingu utrzymały Grecja i Portugalia. W gronie krajów z wysokim odsetkiem adekwatnych preferencji można wskazać również Bułgarię oraz Łotwę. Lider rankingu z 2009 roku – Cypr – znalazł się w kolejnym zestawieniu na pozycji ósmej. Respondenci polscy relatywnie często wybierają samozatrudnienie (47% przypadków – analizowany odsetek, jak i pozycja

w rankingu z 2012 roku zbliżone do adekwatnych w rankingu z 2009 roku). Najniższe odsetki (od 22 do 28%) preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem zidentyfikowano wśród respondentów z trzech krajów skandynawskich: Szwecji, Danii i Finlandii. Dwa pierwsze kraje znalazły się także na krańcowych pozycjach w zestawieniu z 2009 roku. W przypadku lidera rankingu z 2009 roku - Słowacji - odnotowano istotny wzrost odsetka preferujących samozatrudnienie

nad zatrudnieniem (z 25 do 33%; pozycja 9 w rankingu stworzonym z uwzględnieniem jako kryterium sortowania wartości minimalnej odsetka preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem w danym kraju).

Ze względu na ciągłość i standaryzację prowadzonych badań możliwe są porównania, które pozwalają na określenie trendów zmian przyjętych miar. Dane, które pozwalają na przeprowadzenie takiej analizy dla grup krajów EU15 (kraje starej Unii), NMS (New Member States - do 2007 roku w badaniach bez Bułgarii i Rumunii) oraz USA, zostały zaprezentowane dla lat 2000-2012 w tabeli 3. W zestawieniu pominięto opcje pozapodstawowe.

Analizując dane w powyżej przedstawionym zakresie, można dla krajów z grupy EU15 oraz dla USA zidentyfikować trend spadku udziału osób preferujących status samozatrudnionego w ogóle ankietowanych. W latach 2000-2012 w krajach starej Unii odsetek wybierających analizowaną opcję skurczył się z 51 do 34%. W tym samym czasie można zaobserwować redukcję wskazań w USA o 18 punktów procentowych (z 69 do 51%). Identyfikując trend w grupie krajów nowej Unii, należy zwrócić uwagę na krótszy okres porównań (jedynie 4 pomiary), jednakże można zauważyć generalnie tendencję wzrostu odsetka preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem (zatrzymaną po uwzględnieniu danych z badań w 2012 roku - jednakże z wyraźnie mniej dynamicznym spadkiem odsetka preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem niż w grupie krajów EU15) przy równoległe zidentyfikowanej negatywnej tendencji zmian dla EU15 i USA. W badaniach w 2009 roku po raz pierwszy zaobserwowano znaczną dysproporcję we wskazaniach respondentów z grup EU15 i EU12 (różnica 4 punktów procentowych, która poszerzyła się w kolejnych badaniach do 8 punktów procentowych). Świadczy to o dużym i stałym potencjale przedsiębiorczości w transformujących się gospodarkach unijnych.

Dysponując danymi w okresie uwzględniającym czas ostatniego kryzysu gospodarczego, postanowiono poszukać odpowiedzi na pytanie: Czy kryzys ów nie zmienił prezentowanych sił pomiędzy skłonnością do samozatrudnienia a zatrudnienia w poszczególnych grupach krajów unijnych? W tym celu obliczono w grupach krajów współczynniki korelacji liniowej Pearsona dla zmiennych, którymi były wskaźniki dynamiki zmian w danym kraju odsetka wskazań opcji preferencji samozatrudnienia nad zatrudnieniem z adekwatnego badania Eurobarometru

(2007, 2009, 2012) oraz stopy bezrobocia w adekwatnym roku (tab. 4). Dynamiczna zmiana stopy bezrobocia była spektakularnym efektem kryzysu w wielu krajach unijnych (Hiszpania, Irlandia czy kraje nadbałtyckie). Ponadto poziom bezrobocia jest rozpatrywany jako istotny czynnik determinujący skłonność do samozatrudnienia, a w konsekwencji także skłonność do zatrudnienia. Stąd taki wybór zmiennej odzwierciedlającej wpływ ostatniego kryzysu ekonomicznego w badaniach. W analizach nie uwzględniano danych dla Bułgarii i Rumunii, gdyż dla krajów tych Eurobarometr nie prowadził badań w 2007 roku.

Tab. 4. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami dynamiki zmian odsetka preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem oraz stopy bezrobocia w danym kraju w grupach krajów unijnych w latach 2007-2012

grupa krajów	horyzont czasowy		
	2007-2009	2009-2012	2007-2012
EU27	-0,243	-0,170	-0,004
EU15	-0,440	0,291	-0,105
EU10	-0,124	-0,547	0,058

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2007, s. 105; Eurobarometr, 2009, s. 110; Eurobarometr, 2012, s. T1] i danych z Eurostatu - moduł: lfsa\_urgan

Początkowo do analiz przyjęto horyzont lat 2007-2012 wyznaczający granice trwania kryzysu. Jednakże w okresie tym nie zidentyfikowano związków przyczynowo-skutkowych w poszczególnych grupach krajów - współczynniki korelacji oscylowały wokół zera. Zatem analizy zostały rozszerzone. Uwzględniono także badanie Eurobarometru z 2009 roku. Przeprowadzono adekwatne analizy dla horyzontu czasowego lat 2007-2009 (kryzys) oraz 2009-2012 (wychodzenie z kryzysu). W przyjętych krótszych okresach czasowych ujawnia się w grupach krajów nieco większa siła zazwyczaj negatywnych związków (współczynniki korelacji dla kolejno wymienionych okresów w gronie ogółu krajów unijnych ukształtowały się na poziomie -0,243 i -0,170), jednak zależności nie są istotne statystycznie. Ciekawe obserwacje można poczynić, analizując dane dla grup krajów starej i nowej Unii. W pierwszej grupie krajów w okresie kryzysu (lata 2007-2009) obserwuje się relatywnie bardziej silny negatywny związek korelacyjny

Tab. 3. Wybór statusu na rynku pracy: zatrudnienie vs. samozatrudnienie w grupach krajów Unii Europejskiej oraz USA w latach 2000-2012

grupa krajów	opcja	2000	2001	2002	2003	2004	2007	2009	2012
EU15	zatrudnienie	44	48	50	49	51	51	52	63
EU15	samoatrudnienie	51	48	45	47	45	44	42	34
NMS	zatrudnienie	bd.	bd.	bd.	bd.	47	46	47	52
NMS	samoatrudnienie	bd.	bd.	bd.	bd.	44	45	46	42
USA	zatrudnienie	28	35	29	37	34	37	35	46
USA	samoatrudnienie	69	59	67	59	61	61	55	51

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2009, s. 110; Eurobarometr, 2012, s. T1]

(współczynnik korelacji -0,440) pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Zatem rosnącym generalnie stopom bezrobocia towarzyszy spadek skłonności do samozatrudnienia. Jednakże w czasie wychodzenia z kryzysu (lata 2009-2012) związek negatywny pomiędzy analizowanymi zmiennymi ujawnia się jedynie w grupie krajów nowej Unii, zaś współczynnik korelacji ukształtował się na poziomie -0,547 (najwyższa wartość bezwzględna z zaobserwowanych). Tu zatem malejącym już zazwyczaj stopom bezrobocia towarzyszy generalnie wzrost skłonności do samozatrudnienia (przy wyraźnie malejącej skłonności do samozatrudnienia w grupie krajów EU15).

### **Preferencje odnośnie do wyborów statusu na rynku pracy a rzeczywista skłonność do samozatrudnienia w grupach krajów**

W kolejnym etapie prac porównano skłonność do samozatrudnienia (preferencję samozatrudnienia w stosunku do zatrudnienia) ze strukturą rzeczywistych wyborów dotyczących aktywności zawodowej (w odniesieniu do kategorii pracujących oraz do całej populacji). Wyniki analiz zaprezentowano w tabeli 5.

Uwzględniając średni poziom wskazań przeciwstawnych opcji dotyczących preferencji odnośnie do formy aktywności zawodowej w skali całej Unii samozatrudnienie preferuje 35% badanych, zatrudnienie zaś 61% (opcje ponadpodstawowe pominięto). Rzeczywiście jednak strukturę pracujących tworzy 13% samozatrudnionych i 87% zatrudnionych. Samozatrudnieni stanowią 6,7% populacji 15+, zatrudnieni zaś - 45,3%.

Analizując dane dla wyodrębnionych grup krajów, należy zwrócić uwagę na brak związków relatywnych tendencji w kształtowaniu się skłonności do samozatrudnienia w powiązaniu z rzeczywistym samozatrudnieniem. W krajach starej Unii przy relatywnie niższej skłonności do samozatrudnienia (34% preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem) obserwuje się relatywnie wyższy odsetek osób samozatrudnionych w populacji i grupie pracujących (to odpowiednio 7 i 13,2%). W grupie krajów nowej Unii relatywnie wyższej skłonności do samozatrudnienia (42-43% preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem) towarzyszy relatywnie niższy odsetek samozatrudnionych w populacji i grupie pracujących (ujawnia się to

szczególnie w grupie krajów EU10 – adekwatne miary struktury 6 i 11,8%).

Dane dotyczące struktury wyborów formy aktywności na rynku pracy w poszczególnych krajach unijnych (w zestawieniu z preferencjami ujawniającymi się w badaniach Eurobarometru) zaprezentowano w tabeli 6 (dane posortowano według 3 kolumny wynikowej – udział samozatrudnionych w populacji pracujących od wartości maksymalnej do minimalnej).

W gronie krajów z największym udziałem samozatrudnionych w populacji i wśród pracujących znalazły się trzy kraje południa Europy: Grecja, Portugalia i Włochy. Tu notuje się równolegle najniższy udział zatrudnionych w populacji. W krajach tych notuje się także wysoki udział w populacji osób preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem. Na przeciwnym krańcu w zestawieniu znalazły się Luksemburg i Estonia. Jednakże nie są to równoległe kraje, w których notuje się najniższy odsetek preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem. W gronie krajów z relatywnie niskim odsetkiem samozatrudnionych w populacji 15+ oraz populacji pracujących (4,4 oraz 10,5%) można umiejscowić Litwę – lidera rankingu krajów stworzonego na bazie odsetka preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem. Najwyższy odsetek zatrudnionych w populacji odnotowano w Danii, Holandii oraz Szwecji.

Prowadząc analizy, postawiono także następujące pytanie badawcze: Czy można zatem zaobserwować związku deklarowanej skłonności do samozatrudnienia w danym kraju z rzeczywistymi miarami samozatrudnienia? W poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie przeprowadzono analizę korelacji dla analizowanych wcześniej miar (odsetek preferujących samozatrudnienie nad zatrudnieniem oraz udział samozatrudnionych w populacji bądź grupie pracujących). Dla wprowadzonych zmiennych oszacowano również równania regresji jednej zmiennej (pierwsza była zmienną objaśniającą, druga – zmienną objaśnianą, w modelach poszczególne zmienne zostały oznaczone akronimami adekwatnie P i R). Parametry równania istotne statystycznie oznaczono w modelach gwiazdką. W nawiasie obok równania podano współczynnik determinacji ( $R^2$ ). Adekwatne dane zamieszczono w tabeli 7.

W większości przypadków pomiędzy analizowanymi zmiennymi notowano związki pozytywne bądź neutralne. Poszczególne grupy krajów różnicuje siła tych związków.

Tab. 5. Skłonność do założenia własnej firmy i pracy na etacie a rzeczywiste wybory w populacji w grupach krajów unijnych w 2012 roku

grupa krajów	skłonność do		udział w liczbie pracujących		udział w populacji	
	samoza-trudnienia	zatrudnienia	samoza-trudnionych	zatrudnionych	samoza-trudnionych	zatrudnionych
EU27	35,0	61,0	13,0	87,0	6,7	45,3
EU15	34,0	63,0	13,2	86,8	7,0	47,2
EU12	42,0	52,0	12,6	87,4	6,4	44,0
EU10	43,0	52,0	11,8	88,2	6,0	44,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2012, s. T1] i danych z Eurostatu - moduły: lfsq\_esgan2 oraz lfsq\_egan2

Tab. 6. Skłonność do założenia własnej firmy i pracy na etacie a rzeczywiste wybory w populacji w krajach unijnych w 2012 roku

kraj	skłonność do		udział w liczbie pracujących		udział w populacji	
	samoza-trudnienia	zatrudnienia	samoza-trudnionych	zatrudnionych	samoza-trudnionych	zatrudnionych
Grecja	50,0	43,0	32,0	68,0	12,5	26,7
Włochy	44,0	49,0	23,1	76,9	10,1	33,7
Portugalia	49,0	47,0	21,3	78,7	10,7	39,6
Rumunia	48,0	47,0	20,5	79,5	10,4	40,4
Polska	47,0	50,0	18,5	81,5	9,3	41,0
Czechy	34,0	61,0	17,3	82,7	9,5	45,3
Hiszpania	35,0	62,0	17,2	82,8	7,5	36,2
Irlandia	37,0	61,0	15,7	84,3	8,1	43,3
Slowacja	33,0	61,0	15,1	84,9	7,7	42,9
Cypr	45,0	46,0	15,1	84,9	8,4	47,1
Holandia	31,0	64,0	15,0	85,0	9,2	52,4
Wielka Brytania	33,0	63,0	14,2	85,8	8,3	49,9
Belgia	30,0	65,0	13,2	86,8	6,5	42,7
Finlandia	24,0	73,0	13,0	87,0	7,0	47,2
Malta	34,0	61,0	12,9	87,1	6,2	42,1
Słowenia	28,0	66,0	12,3	87,7	6,5	45,9
Austria	34,0	63,0	11,5	88,5	6,7	51,9
Węgry	39,0	55,0	11,2	88,8	5,2	41,5
Bułgaria	49,0	40,0	11,0	89,0	5,2	41,8
Francja	40,0	57,0	11,0	89,0	5,6	45,4
Niemcy	29,0	65,0	10,7	89,3	6,1	51,0
Łotwa	49,0	45,0	10,6	89,4	5,5	46,2
Szwecja	22,0	74,0	10,4	89,6	6,1	52,5
Litwa	58,0	32,0	9,8	90,2	4,9	45,0
Dania	28,0	66,0	8,9	91,1	5,2	53,0
Luksemburg	36,0	61,0	8,8	91,2	4,9	51,2
Estonia	35,0	54,0	8,7	91,3	4,8	50,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2012, s. T1] i danych z Eurostatu - moduły: lfsq\_esgan2 oraz lfsq\_egan2.

Tab. 7. Współzależność pomiędzy deklarowaną i rzeczywistą skłonnością do samozatrudnienia w grupach krajów unijnych w 2012 roku

grupa krajów	udział samozatrudnionych	
	w liczbie pracujących	w populacji
<b>analiza korelacji</b>		
EU27	0,389	0,275
EU15	0,768	0,707
EU12	-0,020	-0,062
EU10	-0,050	-0,121
<b>analiza regresji</b>		
EU27	$P = 0,67 R^* + 28,1 (0,39)$	$P = 1,19 R + 29,1 (0,27)$
EU15	$P = 1,01 R^* + 19,6 (0,77)$	$P = 2,65 R^* + 14,5 (0,71)$
EU12	$P = -0,05 R + 42,3 (0,02)$	$P = -0,27 R + 43,5 (0,06)$
EU10	$P = -0,11 R + 43,6 (0,05)$	$P = -0,53 R + 45,7 (0,12)$

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2012, s. T1] i danych z Eurostatu - moduły: lfsq\_esgan2 oraz lfsq\_egan2

Miary korelacji na szczeblu ogółu krajów ukształtowały się na poziomie adekwatnie dla udziałów w grupie pracujących i populacji – 0,389 i 0,275. Analizowany związek można określić mianem słabego. Przy czym należy odnotować dużą siłę związku w przypadku krajów starej Unii. Można go określić mianem znaczącego. Miary korelacji oscylują wokół 0,700. W przypadku krajów nowej Unii notuje się zazwyczaj brak związku przyczynowo-skutkowego między analizowanymi zmiennymi, a miary korelacji oscylują wokół zera.

Należy odnotować istotne statystycznie parametry dla zmiennej objaśniającej w modelach dla grup krajów EU27 (dla stopy samozatrudnienia denominowanej liczbą pracujących) i EU15. Najsilniej dopasowane do danych empirycznych są modele dla grupy krajów EU15 (współczynnik determinacji oscyluje tu wokół 0,7). Modele dla grupy krajów EU10 wskazują na brak dopasowania do danych obserwowanych. Nie można ich zatem określać mianem wiarygodnych.

Tab. 8. Skłonność do samozatrudnienia i zatrudnienia a rzeczywiste wybory w populacji z uwzględnieniem kryteriów jej podziału (płeć, wiek) w Unii Europejskiej w 2009 roku

grupa	skłonność do		udział w liczbie pracujących		udział w populacji	
	samoza-trudnienia	zatrudnienia	samoza-trudnionych	zatrudnionych	samoza-trudnionych	zatrudnionych
<b>płeć</b>						
kobieta	39,3	54,4	10,1	89,9	3,9	34,4
mężczyzna	51,3	43,4	19,0	81,0	9,5	40,5
<b>wiek</b>						
15 - 24	52,4	43,7	4,0	96,0	1,5	35,0
25 - 39	46,6	50,3	11,1	88,9	8,7	69,4
40 - 54	45,5	50,4	16,7	83,3	13,0	64,9
55 +	40,8	49,5	26,1	73,9	5,4	15,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eurobarometr, 2009, s. 110] i danych z Eurostatu

W badaniach Eurobarometru są prowadzone analizy wskazań respondentów w grupach wyodrębnionych przez pryzmat przyjętych kryteriów podziału populacji. W tabeli 8 przedstawiono preferencje dotyczące wyboru statusu na rynku pracy także z uwzględnieniem płci i wieku ankietowanych. Ostatnie takie analizy prowadzono w badaniach w 2009 roku, stąd takie dane przedstawiono w opracowaniu.

W przypadku kryterium płci można zidentyfikować różnicę 12 punktów procentowych w deklaracjach mężczyzn (ponad 51% wybrało samozatrudnienie) i kobiet (gdzie adekwatną opcję wybrało prawie 40% ankietowanych). Przyczyny potencjalnie niższej skłonności do samozatrudnienia i niższego udziału kobiet w grupie samozatrudnionych są zapewne zbieżne. Należy zaobserwować jednak znaczne dysproporcje między deklarowaną skłonnością a rzeczywistymi wyborami. Właścicielami firm jest 3,9% z ogółu kobiet oraz 10,1% pracujących kobiet. Adekwatne miary (przy przewadze kobiet w populacji i w grupie biernych zawodowo) dla mężczyzn ukształtowały się na poziomie 9,5 i 19%.

Analizując dane z uwzględnieniem kryterium wieku, można zaobserwować tendencję spadku udziału osób preferujących formę samozatrudnienia wraz z wiekiem ankietowanych (tę formę wybrało 52,4% respondentów do 24 roku życia, gdy w grupie 55+ adekwatny odsetek ukształtował się na poziomie prawie 41%). Z drugiej zaś strony prawdopodobieństwo bycia samozatrudnionym wzrasta z wiekiem. W grupie do 24 roku życia właścicielami firm jest jedynie 4% pracujących, gdy w okresie wieńczącym karierę zawodową (55+) właścicielem firmy jest już co czwarty pracujący (firma jest przeciętnym scenariuszem aktywności zawodowej w wieku emerytalnym, na co wskazują wyniki badań przywołanych wcześniej w części teoretycznej pracy).

## Podsumowanie

Obszar Unii Europejskiej można określić mianem silnie zróżnicowanego, jeżeli analizom podda się uwzględnione w pracy wskaźniki samozatrudnienia

oraz odsetki deklaracji dotyczących skłonności do samozatrudnienia i zatrudnienia na podstawie badań Eurobarometru.

Należy zwrócić uwagę na brak współzależności relatywnych tendencji w kształtowaniu się skłonności do samozatrudnienia w powiązaniu z rzeczywistym samozatrudnieniem. W krajach z grupy EU15 przy relatywnie niższej skłonności do samozatrudnienia obserwuje się relatywnie wyższy odsetek osób samozatrudnionych w populacji i grupie pracujących. W grupie krajów nowej Unii notuje się przeciwstawne zależności.

Preferencje dotyczące chęci samozatrudnienia są zbieżne z rzeczywistą stopą samozatrudnienia dla krajów starej Unii. Odnotowano tu dużą siłę pozytywnego związku pomiędzy deklarowaną i rzeczywistą skłonnością do samozatrudnienia. Nie notuje się związków w tym zakresie w grupie krajów transformacji. Może to świadczyć o specyficznej strukturze samozatrudnienia w gospodarkach Europy Środkowo-Wschodniej nieodpowiadającej aktualnym preferencjom w analizowanym zakresie. Dokonując porównań analizowanych miar samozatrudnienia w wyodrębnionych grupach krajów, należy zwrócić uwagę na większą i rosnącą skłonność do założenia własnej firmy w krajach nowej Unii (przy spadającej w krajach starej Unii oraz USA) przy znacznie niższych stopach samozatrudnienia w sektorze pozarolniczym w nowych krajach członkowskich Unii w stosunku do starej jej części. Wydaje się, że w krajach tych drzemie nadal potencjał przedsiębiorczości do wykorzystania.

**dr Marek Kunasz**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Katedra Organizacji i Zarządzania**  
**e-mail: kunaszm@tlen.pl**

## Bibliografia

- [1] ALBA-RAMIREZ A., *Self-Employment in the Midst of Unemployment: The Case of Spain and the United States*, „Applied Economics” 1994, Vol. 26, No. 3.

- [2] BLANCHFLOWER D.G., OSWALD A., STUTZER A., *Latent Entrepreneurship across Nations*, „European Economic Review” 2001, Vol. 45, No. 4-6.
- [3] BLANCHFLOWER D.G., *Self-Employment in OECD Countries*, „Labour Economics” 2000, Vol. 7, No. 5.
- [4] EUROBAROMETR, *Entrepreneurship Survey of the EU (25 Member States), United States, Iceland and Norway - Analytical Report*, Flash Eurobarometer nr 192, Komisja Europejska, 2007.
- [5] EUROBAROMETR, *Entrepreneurship in EU and Beyond - Analytical Report*, Flash Eurobarometer nr 283, Komisja Europejska, 2009.
- [6] EUROBAROMETR, *Entrepreneurship in EU and Beyond - Report*, Flash Eurobarometer nr 354, Komisja Europejska, 2012.
- [7] EVANS D.S., LEIGHTON L.S., *Small Business Formation by Unemployed and Employed Workers*, „Small Business Economics” 1990, Vol. 2, No. 4.
- [8] EVANS D.S., LEIGHTON L.S., *Some Empirical Aspects of Entrepreneurship*, „American Economic Review” 1989, Vol. 79, No. 3.
- [9] EVANS D.S., LEIGHTON L.S., *The Determinants of Changes in US Self-Employment, 1968-1987*, „Small Business Economics” 1989, Vol. 1, No. 2.
- [10] HAMILTON B.H., *Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment*, „Journal of Political Economy” 2000, Vol. 108, No. 3.
- [11] JAREMCZUK K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2005.
- [12] KIHLMSTROM R.E., LAFFONT J.J., *A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion*, „Journal of Political Economy” 1979, Vol. 87, No. 4.
- [13] KUNASZ M., *Przedsiębiorcze zarządzanie w sektorze MSP*, Printgroup, Szczecin 2009.
- [14] KUNASZ M., *Tendency toward Establishing One's Own Firm in Poland and Other Member States*, [w:] KOPYCIŃSKA D. (red.), *Functioning of Decision-Making Entities in the Market Economy Conditions*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2010.
- [15] LUCAS R.E., *On the Size Distribution of Business Firms*, „BELL Journal of Economics” 1978, Vol. 9, No. 2.
- [16] WENNEKERS S., THURIK R., *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, „Small Business Economics” 1999, Vol. 13, No. 1.

### **Tendency for Self-employment in European Economies**

#### **Summary**

The aim of the paper was to conduct comparative analysis of shaping of selected measures of potential and actual tendency for self-employment in the groups of the European Union countries. Issues concerning tendency for self-employment in the light of previous researches were presented in the theoretical part of the paper. Structure of declaration concerning preferences ruling the choice of status at the work market in the research conducted by Eurobarometer in the respective EU countries and groups of European Union countries underwent analysis in the empirical part of the paper. It was compared with actual structure of choices in the analyzed population (what constituted basis for the analysis of relationships between both introduced variables: declared and actual tendency for self-employment) subsequently. The research was conducted between 2000-2012.

#### **Keywords**

small business, entrepreneurship, tendency for self-employment

## **FACTORS OF AGRITOURISM IN RURAL AREAS DEVELOPMENT**

**Arkadiusz Niedziółka  
Adam Perchał**

### **Introduction**

The aim of the article is to determine the most popular forms of tourism which are practiced in rural areas in the chosen county in Malopolska - the Nowy Targ County and factors of agritourism and tourism in rural areas development. To achieve this aim in rural municipalities in the Nowy Targ County, in its commune offices the authors carried out surveys with the officials

responsible for their region promotion and tourism development.

The authors assumed that:

- tourists who rest in this region especially stay at private quarters and agritourism farms,
- all tested rural municipalities have got strategies of development and in all these documents there are

different actions registered which are connected with tourism and recreation,

- agritourism development is supported by agritourism associations, mainly it concerns promotion,
- the worst obstacle to develop agritourism in the region is bad infrastructure,
- both tourists who visit this region and its inhabitants can make use of different recreational objects in all eleven rural municipalities.

In first part of the article there is a short and concise presentation of the most popular forms of tourism practiced in rural areas in Poland. Definitions and the most important features of agritourism, agriecotourism, ecotourism, cultural tourism, native tourism, some kinds of qualified tourism, and pilgrimage tourism are included.

To achieve the goal which was set the authors carried out surveys in summer 2013 in all eleven rural municipalities in the Nowy Targ County. The surveys were to determine the most important factors of tourism in rural areas development and the role of local authorities in this development. They also related to the role of tourism in socio-economic development of this region. The officials in these communities responded for the questions included in the questionnaire. The questionnaire composed of both open questions and closed questioned.

### Forms of tourism in rural areas

In rural areas in Poland different forms of tourism can be practiced by tourists. In this group one must list the following:

- agritourism,
- agri-ecotourism (agritourism with organic food),
- native tourism,
- different forms of qualified tourism,
- ecotourism and cultural tourism,
- pilgrimage tourism.

Agritourism is the form of tourism in rural areas. It's organized by rural family and treated as an additional income for farmers, out of basic income from agriculture

production. It's a very popular form of spending leisure time in Poland because of many important features of this tourism. One should mention about: rural areas, clean environment, beautiful tourism values, both natural and cultural ones, contact with rural life, acquaintance with customs in a village and with agriculture production. Moreover, interesting historic and cultural heritage is worth mentioning, too.

One of the agritourism definition says: „It's a form of relaxation on rural areas with agricultural character, based on accommodation and recreational activities connected with farm or equivalent one and its surroundings (environmental, productive and tertiary)” [Drzewiecki 1995, p. 7].

Agritourism is a popular form of tourism in rural areas in Malopolska Province. In this region of Poland there are many factors of agritourism services development such as: interesting cultural heritage, many attractive tourism values. Among the chances favouring agritourism development in this region are the following [Zmija 1999, p. 181]:

- natural and landscape qualities,
- substantial house resources in the rural areas,
- cultural and historic heritage,
- price competitiveness,
- growing interest of urban population in spending free time such way.

Poland consists of sixteen provinces. In Malopolska Province in 2010 there were 823 agritourism farms. It was the second position in the ranking (Table 1).

Agritourism services play an important role in social and economic development of rural areas in Poland. Firstly, they are treated as an additional income for farmers and their families. Secondly, agritourists make use of different recreational services and buy keepsakes.

Other advantages of agritourism development are enumerated by K. Firlej [2006, p. 45]:

- historic building conservation,
- accommodation in the areas where hotel/catering industry is non-existent,
- cultivation of local tradition,

Table 1. Number of agritourism farms in Poland in 2010

Province	Number of agritourism farms	Province	Number of agritourism farms
Dolnośląskie	400	Podkarpackie	1006
Kujawsko-Pomorskie	183	Podlaskie	482
Lubelskie	250	Pomorskie	405
Lubuskie	66	Śląskie	211
Łódzkie	108	Świętokrzyskie	220
Małopolskie	823	Warmińsko-Mazurskie	451
Mazowieckie	238	Wielkopolskie	272
Opolskie	91	Zachodniopomorskie	308
Total: 5514 agritourism farms			

Source: authors' elaboration on:

[http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona\\_pokl/agroturystyka/Agroturystyka%20elastyczny%20i%20bezpieczny%20model%20zatrudnienia.pdf](http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstrona_pokl/agroturystyka/Agroturystyka%20elastyczny%20i%20bezpieczny%20model%20zatrudnienia.pdf)



- marketing of agricultural products,
- stimulating social awareness regarding the importance of the local environment,
- creating higher standards of housing facilities,
- promotion of rural culture and identity,
- creating bonds between urban and rural population,
- creating better quality of living in the countryside.

The close term to agrotourism is "ecoagritourism". It has been existed in literature for some years. This type of agritourism denotes stay at farmers who cultivate soil and produce food by means of organic methods (in farms which possess certificate or being in the course of conversion [Zaręba 2006, p. 52]. This new type of holiday or vacation is associated with the increasing awareness of the importance of the traditional rural environment as a vital natural and cultural resource and treasure that can be both protected and enjoyed, having positive impact on our physical and psychological health.

Next form of tourism which is practiced in rural areas is ecotourism, also known as ecological tourism. It is a type of tourism, differing by its focus on ecology. Ecotourism focuses on volunteering, personal growth, and learning new ways to live on the planet, typically involving travel to destinations where flora, fauna, and cultural heritage are the primary attractions.

Currently, lots of attention is devoted to ecotourism as the part of the sustainable development of rural areas and sustainable tourism. The key ecological features of this form of tourism are [Białobrzeska, Kisiel, Marks, 2000, p. 10]:

- protection of the natural environment through the promotion of such forms of tourism which are economically productive, socially responsible and friendly to the environment,
- initiating tourism and agricultural activity that is adapted to the environment and the landscape,
- developing the production of food with raised ecological parameters,
- development of the infrastructure that supports the

ecological patterns of tourism (transport, energy, production, waste, sewerage and water management, etc.),

- maintaining the integrity of the landscape, cultural values and the attractiveness of the locality and the surrounding areas.

Close forms to ecotourism are native tourism and cultural tourism. In both cases the most important feature of departures are cognitive motives. Tourists visits castles, palaces, churches, museums and become acquainted with local tradition and customs.

On rural areas in Poland different forms of qualified tourism are often practiced, too. This form of tourism requires training and tourism preparation, movement and physical effort needs fulfillment [Gaworecki 2000, p. 33]. In this group the most popular forms of tourism are: hiking, cycling tourism, canoe tourism, water sports.

### Results of surveys

The surveys were carried out in all eleven rural municipalities which belong to the Nowy Targ County. They were carried out mainly in order to determine the factors of tourism in rural areas and agritourism development.

All eleven rural municipalities have strategies of development. In all these documents different issues connected with tourism development are included. In strategic missions and visions of these strategies recreation and tourism services development are included, too.

In questionnaire there were questions related to different forms of tourism which can be practiced by tourists. Among them the respondents enumerated: agritourism, native tourism and ecotourism, some forms of qualified tourism, cultural tourism and health tourism.

Tourists who practice different forms of tourism can stay in the tested region at different types of accommodations. Agritourism farms and quarters are the most (Table 2).

Table 2. Types and number of accommodation in rural municipalities in the Nowy Targ County

Community	Type of accommodation					
	Hotel	Motel	Guest-house	Resort hotel	Quarters	Agritourism farms
Czarny Dunajec	-	1	2	-	-	54
Czorsztyń	2	-	-	-	200	180
Krościenko n/Dunajcem	-	-	1	1	44	93
Lipnica Wielka	-	-	-	1	-	12
Łąpsze Niżne	3	-	5	7	-	72
Nowy Targ	-	-	1	4	4	21
Ochotnica Dolna	-	-	1	-	200	47
Raba Wyżna	1	1	-	-	-	25
Spytkowice	1	-	-	-	-	6
Szaflary	-	-	2	-	17	21
Szczawnica	6	-	-	39	140	-

Source: authors' elaboration based on own researches

In the commune of Szczawnica there are eight sanatoriums, and six shelters, too, not included in the upper table. Besides, in the Czorsztyn commune and in the Nowy Targ commune there are one relaxational and training centre and one shelter. One shelter is located in the Ochotnica Dolna commune, too.

Received answers from officials in eleven rural municipalities indicate that different actions written down in the strategies are realized by local authorities in practice. All respondents pointed at the support given to the owners of agritourism farms in different forms of promotion. In this range such support concerns the tourism fairs organization and catalogues and folders with agritourism offer which are edited by communes.

In ten communities the respondents said that local authorities support agritourism development in indirect way. They pointed at tourism and recreation infrastructure development and building technical infrastructure. In seven cases the tested rural municipalities organized agritouristic courses and trainings for farmers who want to set up an agritourism farm. Such courses were organized commonly with two agritourism associations: "The Galician Hospitable Farms" and "The Association of Tourism and Agritourism of Mountainous Regions". The programme of these courses consisted of issues connected with tourism offer diversification and improving the quality of delivering services in just existing agritourism farms. It's worth saying that in strategies of all tested rural municipalities the organization of agritourism farms was assessed as the chance of agritourism development. That's why agritourism and other forms of tourism in rural areas should be supported by local authorities all the time. It's very important because different regional and political situations often vary and given commune has to adapt to the changes in its surroundings [Brzozowska 2012, p. 869]. It is also important that local authorities should manage agritourism development by using new method of management [Kieżun 2007, pp. 87-90, Nogalski 2007, pp. 48-49].

Next question concerned the biggest barriers of agritourism development. It turned out, that the respondents the most frequently mentioned about insufficient promotion (Table 3).

Table 3. The biggest barriers of agritourism development in respondents' opinion

Barrier	Number of answers
Insufficient promotion	8
Lack of demand for agritourism	4
Bad tourism infrastructure (lack of tourism routes)	3
Insufficient support from local authorities	1
Lack of common vision in the range of agritourism development	1
Lack of financial sources	1
Low attractiveness of place	1

Source: authors' elaboration based on own researches

Next question included in the questionnaire was connected with the most popular forms of tourism and recreation which are practiced in tested rural municipalities. In this case it turned out, that the most answers concerned hiking and cycling tourism (Table 4).

Table 4. The most popular forms of tourism and recreation practiced by tourists according to the respondents in eleven tested rural municipalities

Form of tourism	Number of answers
Agritourism	3
Hiking	9
Canoe tourism	1
Culinary tourism	1
Cultural tourism	1
Cycling tourism	6
Environmental tourism	1
Health tourism	1
Horse-riding tourism	1
Family tourism	1
Leisure tourism	1
Native tourism	2
Pilgrimage tourism	1
Sailing tourism	1
Ski tourism	2
Water tourism	2

Source: authors' elaboration based on own researches

Tourists who visit the Nowy Targ County often benefit from different recreational services. In the following table there are recreational objects which exist in all rural municipalities in this county (table 5).

Moreover in three communes: Krościenko n/Dunajcem, Łapsze Niżne and Szaflary there are skittles parior. Only in the commune of Spytkowice there is one swimming-pool and in the community of Szaflary there is one baths.

All in all, tourism in rural areas and tourists' departures to the region of the Nowy Targ County are very important factors of rural areas development. Tourists pay for accommodation, for food, they often buy keepsakes.

### Summary

One of the biggest counties in Malopolska is the Nowy Targ county. On the example of this region the authors presented the factors of tourism in rural areas development, among them agritourism. They also presented the role of tourism and recreational services in rural municipalities development.

The results of surveys positively verified four arguments made by the authors:

Table 5. Number and types of recreational objects in tested rural municipalities

Community	Recreation objects					
	Athletic field	Sports hall	Horse Riding Club	Ice Rink	Exercise room	Chairlift
Czarny Dunajec	14	8	1	-	1	2
Czorsztyn	5	1	-	1	1	3
Krościenko n/Dunajcem	3	1	-	-	3	1
Lipnica Wielka	3	1	-	-	-	-
Łapsze Niżne	5	3	-	-	4	2
Nowy Targ	13	1	3	-	-	3
Ochotnica Dolna	-	-	-	-	-	1
Raba Wyżna	8	5	-	-	1	-
Spytkowice	2	1	-	-	1	2
Szaflary	7	-	-	-	-	1
Szczawnica	11	2	-	1	5	2

Source: authors' elaboration based on own researches

- among types of accommodation there are the most tourists private quarters and agritourism farms,
- all eleven tested communities have got strategies of development and in all these documents there are registered some actions related to recreational and tourism services,
- agritourism development is supported by two agritourism associations "The Galician Hospitable Farms" and "The Association of Tourism and Agritourism of Mountainous Regions" which cooperate with local authorities in the range of agritourism courses organization,
- both tourists and inhabitants can make use of different recreational objects in all eleven communities such as sports hall or athletic field.

One thesis was rejected. The authors assumed, that the worst obstacle to develop agritourism is insufficient promotion. However, it turned out, that most respondents, in eight communities pointed at insufficient promotion.

It's important to say that in all tested rural municipalities there are appropriate tourism values which allow to practice different forms of tourism. Besides, tourists can stay there at different forms of accommodation, mainly in agritourism farms and private quarters. Among factors which influence on rural tourism development there is a support of local authorities and two agritourism associations. This support concerns especially promotion. On the other hand the most barrier of agritourism development according to respondents is insufficient promotion so one should expand promotion by using its different forms all the time.

---

**dr Arkadiusz Niedziółka**  
**University of Agriculture in Cracow**  
**Faculty of Agriculture and Economics**  
**e-mail: a.niedziol@gmail.com**

---

**mgr Adam Perchat**  
**Jagiellonian University**

## References

- [1] BIAŁOBRZESKA R., KISIEL R., MARKS R., *Rola i miejsce agroturystyki w ekorozwoju wsi*, [in:] KLEPACKI B. (ed.), *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, Wieś Jutra Sp. z o.o., Warszawa – Poznań – Zamość 2000, Tom II, Zeszyt 2.
- [2] BRZOZOWSKA A., *Teorio-poznawcze aspekty systemów informatycznych wspomagających zarządzanie w branży spożywczej*, [in:] RYDZYKOWSKI W. (ed.), *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2012.
- [3] DRZEWIECKI M., *Agroturystyka*, Wydawnictwo Świadectwo, Bydgoszcz 1995.
- [4] FIRLEJ K., *The Polish Sector of Agriourism and Rural Development*, [in:] KLEPACKI B. (ed.), *Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists. Copyright by The Association of Economists of Agriculture and Agribusiness*, Wieś Jutra Sp. z o.o., Warszawa-Poznań 2006, Vol. VIII, No. 6.
- [5] GAWORECKI W.W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [6] KIEŻUN W., *Sprawne studiowanie nauki zarządzania*, [in:] KOŻUCH B. (ed.), *Współczesne zarządzanie*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, Nr 1.
- [7] NOGALSKI B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, [in:] KOŻUCH B. (ed.), *Współczesne zarządzanie*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, Nr 1.
- [8] ZARĘBA D., *Ekoturystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [9] ŻMIJA J., *Przedsiębiorczość w agrobiznesie a rozwój obszarów wiejskich w Regionie Małopolski*, Wydawnictwo Czujwajmy, Kraków 1999.
- [10] *Agroturystyka, elastyczny i bezpieczny model zatrudnienia*, [http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstro-na\\_pokl/agroturystyka/Agroturystyka%20elastyczny%20i%20bezpieczny%20model%20zatrudnienia.pdf](http://www.pokl.up.podlasie.pl/uploads/upload/podstro-na_pokl/agroturystyka/Agroturystyka%20elastyczny%20i%20bezpieczny%20model%20zatrudnienia.pdf), data dostępu 20.01.2014. r.

## Czynniki agroturystyki w rozwoju obszarów wiejskich

### Streszczenie

W artykule przedstawiono najważniejsze czynniki rozwoju agroturystyki i innych form turystyki na obszarach wiejskich. Na podstawie literatury autorzy zaprezentowali definicje różnych form turystyki, które mogą być uprawiane na obszarach wiejskich. Następnie skupili się oni na jedenastu gminach wiejskich powiatu nowotarskiego

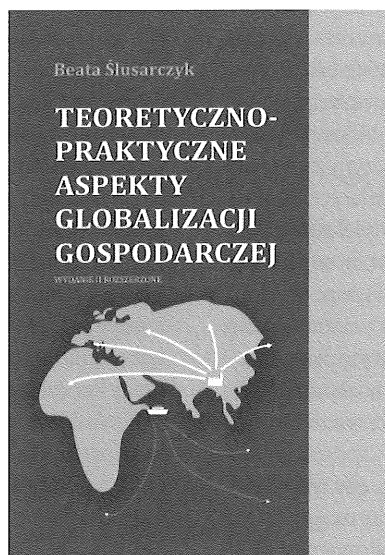
i przeprowadzili badania w urzędach gmin z urzędnikami odpowiedzialnymi za promocję turystyki. W części empirycznej artykułu zostały zaprezentowane wyniki tych badań. Dotyczyły one najważniejszych czynników rozwoju turystyki na obszarach wiejskich i agroturystyki. Były one także związane z rolą władz lokalnych w tym rozwoju.

### Słowa kluczowe

turystyka na obszarach wiejskich, gmina wiejska, agroturystyka

# BEATA ŚLUSARCZYK TEORETYCZNO-PRAKTYCZNE ASPEKTY GLOBALIZACJI GOSPODARCZEJ WYDANIE II ROZSZERZONE

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa 2013



**G**lobalizacja<sup>1</sup> jest zjawiskiem złożonym zarówno ze względu na jej przyczyny, jak i skutki, o których nie można w pełni kompetentnie się wypowiadać, ponieważ nie jest to proces zakończony. Jego korzenie tkwią głęboko w przeszłości i do pewnego stopnia można globalizację traktować jako konsekwencje naturalnych procesów rozwoju cywilizacji w sferach materialnej i niematerialnej. Jeśli zaś mowa o globalizacji ekonomicznej – to według autorki tej recenzji – jest to wyższy etap rozwoju internacjonalizacji, który cechuje nieustannie rosnąca intensywność przepływu towarów, usług, kapitału, technologii, wiedzy i ludzi, prowadząca do zmian gospodarczych, społecznych i politycznych w objętych nią krajach. Jest zjawiskiem wieloaspektowym, które bada wielu naukowców na całym świecie i jednocześnie dyskusje na jej temat wydają się nie mieć końca.

Na tle powyższych stwierdzeń podręcznik napisany przez dr hab. Beatę Ślusarczyk, profesor Politechniki Częstochowskiej z Instytutu Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, można traktować jako kolejny autorski głos w toczących się dysputach naukowych dotyczących procesu globalizacji gospodarczej. Zdaniem recenzentki zasługuje on z kilku powodów na uwagę i życzliwe przyjęcie. Wymienię niektóre z nich:

*Po pierwsze:* wybrany temat to wnikliwa i klarowna wiwerekcja jednego z kluczowych procesów obserwowanych we współczesnej gospodarce światowej, który kształtuje zachowania i wywołuje interakcje organizacji międzynarodowych, krajów, podmiotów gospodarczych i społeczeństw w każdym zakątku globu ziemskiego.

*Po drugie:* jego prezentacja została przeprowadzona logicznie i rzetelnie, co z pewnością ułatwi studiowanie

i przyswajanie oferowanych treści. Autorka w pierwszym rozdziale ukazała teoretyczne podstawy procesu globalizacji gospodarczej, który wprowadza czytelnika w skomplikowaną terminologię i charakter zjawiska. Natomiast w kolejnych sześciu rozdziałach scharakteryzowała główne podmioty, zjawiska oraz problem pomiaru procesu globalizacji, uświadamiając przy tym odbiorcy wielopłaszczyznowość i złożoność prowadzonych analiz.

*Po trzecie:* ukazuje otoczenie instytucjonalne, w jakim te procesy przebiegają - to znaczy w tak zróżnicowanej palecie organizacji międzynarodowych próbujących kształtować globalny ustrój gospodarczy oraz w przebogatej i bardzo złożonej mozaice ugrupowań regionalnych funkcjonujących w wielu zakątkach świata. Za istotny element prowadzonych rozważań należy uznać krytyczne spojrzenie na słabości i ograniczenia działających organizacji międzynarodowych. To dodatkowy argument, aby je uważnie śledzić i badać.

*Po czwarte:* mamy do czynienia z pogłębioną, spójną prezentacją i analizą istoty, zróżnicowania i kierunków przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i ich znaczenia w upowszechnieniu globalizacji. Warto zaznaczyć, iż Autorka wykorzystała do przedstawienia BIZ szereg wykresów oraz dobrze opracowanych zestawień tabelarycznych, co ułatwia percepcję prezentowanych treści.

*Po piąte:* dobrze osadzona w teorii ekonomii, zwięzła i krytyczna charakterystyka globalnej skali działalności korporacji transnarodowych (KTN) jest kolejnym atutem recenzowanego podręcznika. Na tle dużej liczby publikacji ukazujących się na temat KTN na rynku wydawniczym trzeba się bardzo dobrze orientować w badanej problematyce, aby na czterdziestu stronach pokazać w sposób kompleksowy i interesujący wszystkie istotne zagadnienia dotyczące tych najważniejszych podmiotów procesu globalizacji gospodarczej.

*Po szóste:* podjęcie tego tematu wymagało zmierzenia się Autorki z bardzo złożonym i wieloaspektowym zagadnieniem metod pomiaru natężenia procesu globalizacji, któremu został poświęcony rozdział siódmy recenzowanego podręcznika.

Nie jestem w stanie dokonać streszczenia czy też szczegółowej oceny poszczególnych rozdziałów ze względu na objętość tej recenzji, lecz pragnę podkreślić, iż recenzowana publikacja ma charakter kompetentnej analizy ekonomicznej w świetle teorii ekonomii i pokrewnych jej dyscyplin naukowych. Cechuje ją konsekwencja metodologiczna, właściwa dla warsztatu ekonomisty.

Jako pisząca tę recenzję chciałabym podzielić się z czytelnikami pewnym niedosytem, jaki mi pozostał po lekturze tego podręcznika. a mianowicie, w celu zaprezentowania pełniejszego obrazu współczesnego procesu globalizacji gospodarczej zabrakło w nim, moim zdaniem, treści odnoszących się do rosnącego znaczenia wiedzy i nowych technologii w procesach przetwarzania, czyli podkreślenia przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy oraz wzrostu znaczenia, autonomii i rozmiarów międzynarodowych rynków kapitałowych oraz szybkości dokonywanych na nich operacji. Aczkolwiek jestem świadoma, iż Autorka miała pełne prawo do własnego doboru zagadnień w przygotowanym podręczniku.

Zaletą recenzowanego podręcznika jest przyjęty w nim spójny i logiczny układ tematyczny kolejnych rozdziałów i ich części, stanowiący wyjaśnienia i rozwinięcie podstawowych założeń badawczych i możliwie przejrzystej prezentacji tematu określonego w tytule. Wyróżnikiem jest precyzyjne wyjaśnienie kluczowych pojęć, do których się odwołuje Autorka. Za potrzebne uważam pytania kontrolne oraz literaturę zamieszczoną po każdym rozdziale, które pozwalają na samodzielne studiowanie i pogłębianie prezentowanych zagadnień. Książka została napisana poprawnym językiem.

W pracy dominuje metoda analityczno-opisowa, niestroniąca od komparatystyki oraz analizy konkretnych przypadków (*casus studies*). Zwraca uwagę wielopoziomowość analizy obejmującej aktywność podmiotów na szczeblu międzypaństwowym, korporacyjnym oraz współdziałania pomiędzy poziomami na jakich operują.

Na podstawie swego doświadczenia dydaktycznego uważam tę książkę za wartościowy i potrzebny podręcznik akademicki. Wychodzi on naprzeciw konieczności rozszerzenia i pogłębienia rzetelnej wiedzy w naszym społeczeństwie o procesie globalizacji gospodarczej.

## Podsumowanie

**P**odkreślając jeszcze raz wysokie walory naukowe podręcznika oraz wskazując jego główne atuty: ogrom wiedzy zawarty w pracy, solidnie przygotowane i wykorzystane różnorodne narzędzia badawcze, przeprowadzone szerokie badania literaturowe, a także umiejętność prowadzenia badań i wnioskowania, należy stwierdzić, iż podręcznik będzie ważnym źródłem wiedzy dla studentów studiujących międzynarodowe stosunki gospodarcze, ekonomię, nauki polityczne oraz stosunki międzynarodowe. Stanowi ona również kompendium wiedzy potrzebne przedsiębiorcom, pracownikom dyplomatycznym oraz politykom, którzy w codziennej pracy kontaktują się z partnerami z różnych regionów świata.

Dokonana przez Autorkę identyfikacja podjętych problemów badawczych i ich interpretacja pozwalają stwierdzić, że niniejsza publikacja stanowi oryginalne i metodologicznie w pełni poprawne opracowanie istotnego tematu naukowego i praktycznego zarazem. Na wysoką ocenę zasługuje także formalna strona całej pracy.

## Opracowanie:

**prof. dr hab. Bogusława Drelich-Skulska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Katedra Międzynarodowych Stosunków**  
**Gospodarczych**

## Przypis

- 1) Wprowadzenie pojęcia „globalizacja” do sfery gospodarki przypisuje się T. Levittovi w artykule *The Globalization of Markets* opublikowanym w 1983 r. w „Harvard Business Review”. Autor ten pisał o nowych technologiach i ich wpływie na powstawanie globalnych rynków standardowych dóbr i roli korporacji transnarodowych w tych procesach.

# METODY ANALIZY DUŻYCH ZBIORÓW DANYCH - ZASTOSOWANIA BIZNESOWE

THOMAS H. DAVENPORT, *Analytics 3.0*, „Harvard Business Review”, December 2013.

Thomas H. Davenport jest profesorem na wydziale IT and Management w Babson College. Współpracuje z MIT Center for Digital Business. Jest doradcą w Deloitte Analytics.

## Wprowadzenie

W ostatnich wydaniach kilku wpływowych w świecie zarządzania czasopismach zagranicznych można odnaleźć sporo artykułów poświęconych dużym zbiorom danych (DZD, ang. Big Data), ich analizie (analytics 3.0) oraz ich wykorzystaniu w próbach zrozumienia, jak działa organizacja, w rozwiązywaniu szeregu problemów zarządczych, ale też i naukowych. Można więc domniemywać, iż staje się to niezwykle ważnym obszarem badawczym w naukach o zarządzaniu.

Wyraźnie zaznaczają się na osi czasu dwie ważne epoki. Przed dużymi zbiorami danych (BBD – Before Big Data) i po dużych zbiorach danych (ABD – After Big Data), wraz z którymi ewoluowały także metody ich analizy z 1.0 przez 2.0 do obecnego 3.0. Zmiany są tak istotne, zdaniem autora, że w pełni uzasadnione jest stosowanie trójki znamionującej zupełnie nowe metody zbierania danych oraz ich przetwarzania i zgłębiania. Szczególną legitymację do takiego stwierdzenia daje tu przejście od gromadzenia danych o operacjach zachodzących w organizacji do uwzględniania także tych powiązanych z produktami i usługami, klientami, ich zachowaniami i szeregiem innych zmiennych rynkowych. I jest na to wiele jeśli nie dowodów, to przynajmniej przykładów płynących od liderów zastosowań dużych zbiorów danych w tworzeniu przewag konkurencyjnych.

## 1. Ewolucja metod analiz zbiorów danych

### 1.1. Metody analiz 1.0

Okres analiz 1.0 (analytics 1.0) to czas business intelligence mierzony od lat 50. XX w. do pierwszej dekady wieku XXI. Obejmuje próby zrozumienia, jakie zmienne w ogóle wpływają na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, rozwoju sposobów i metod określania wpływu tych zmiennych na kluczowe wskaźniki organizacji i dostarczania narzędzi pozwalających na ograniczenie konieczności kierowania się wyłącznie intuicją w podejmowaniu decyzji. To zbieranie przede wszystkim pojedynczych danych ujętych w formie numerycznej lub tekstowej, jednak obrazujących w jakiś sposób całe procesy i ich przebiegi. W zasadzie zbieranie wszystkiego, co mogłoby się w bliżej nieokreślonej przyszłości przydać. Z czym także wiązało się rozrastanie magazynów danych oraz proliferacja metod i sposobów ich

porządkowania. Dane w tym okresie są statyczne, relatywnie dobrze uporządkowane, jednak do analiz wymagają przede wszystkim: filtrowania pod względem ich m.in. przydatności, znacznej obróbki, standaryzacji, weryfikacji itd. Większość czasu i wysiłku wkładają analitycy w te właśnie czynności, a nie w samą analizę. Zadania analityczne trwają więc długo, a ich efektem jest przede wszystkim przedstawienie, jak problem, czy zmienna kształtowały się w przeszłości. Brakuje w nich natomiast wyjaśnień, interpretacji i prognoz. Pomimo tego, że istnieje świadomość ich znacznej realnej i potencjalnej przydatności, to jednak służą raczej poprawie skuteczności czy efektywności bieżących działań aniżeli tworzeniu strategii i bezpośredniemu osiągnięciu przewag strategicznych.

### 1.2. Metody analiz 2.0

Analizy 2.0 to czas dużych zbiorów danych (big data), dla których akceleratorem stały się sieci oparte o Internet, portale społecznościowe, podmioty, jak Amazon, eBay, czy zbierający dane o swoich użytkownikach Google, dokonujące masowych, globalnych transakcji w Internecie. Podstawową różnicą w odniesieniu do okresu 1.0 było przede wszystkim zbieranie danych ze źródeł zewnętrznych w stosunku do organizacji, niekoniecznie związanych z zachodzącymi pomiędzy nią a otoczeniem interakcjami. Nadal jednak centralną pozycję zajmuje sama organizacja. Oprócz danych liczbowych pojawiają się też zapisy dźwiękowe i wideo zbierane w różny sposób, często bezpośrednio od użytkowników, klientów, a nawet osób zupełnie postronnych. Oczywiście stała się potrzeba rozwoju narzędzi do zgłębiania tak różnych w formatach i treściach informacji. To, co się jednak zaczęło wyłaniać, to szereg opartych na coraz bardziej skomplikowanych algorytmach i matematyczno-statystycznych wzorach produktów, rozwiązań i ofert skierowanych do coraz wężziej ustalanych nabywców i użytkowników. Wprowadzone m.in. przez Linked In np. People You May Know (Ludzie, których możesz znać), Jobs You May Be Interested In (Oferty pracy, którymi możesz być zainteresowany) łączyły cechy i oczekiwania użytkowników z opisami oferty, starając się jednocześnie wyszukiwać takie czynniki, które faktycznie decydują o tym, że ktoś może być czymś zainteresowany. Takie zbiory napotykały jednak na ograniczenia ze strony mocy obliczeniowych pojedynczych serwerów, czego efektem było zastosowanie Hadoop - oprogramowania open-source,

umożliwiającego dokonywanie rozbudowanych obliczeń na wielu serwerach jednocześnie. Tak różne dane, przechowywane w wielu miejscach, zmniejszyły znaczenie pojedynczych zbiorów będących w posiadaniu danej organizacji, ale jednocześnie wymusiły tworzenie takich systemów, które byłyby w stanie reagować na wciąż zmieniające się w niemal każdym zakresie dane. Oprócz zdolności obliczeniowych, kluczowych dla okresu 1.0, konieczne stało się rozwijanie zdolności analitycznych i przeniesienie ich z zaplecza na front przedsiębiorstwa, czyli na poziom produktu, sprzedaży, marketingu i budowania relacji z klientami.

### 1.3. Metody analiz 3.0

Analizy 3.0 to dalszy rozwój sposobów zgłębiania danych, które można by stosować w tworzeniu i rozwijaniu podstawowych i widocznych dla zewnętrznego obserwatora produktów, usług i ich cech. Przyciągania użytkowników do witryn internetowych dzięki lepszym algorytmom służącym do wyszukiwania w sieci interesujących ich treści, zachęcania do wystawiania i wykorzystywania rekomendacji udzielanych przez kolegów i przyjaciół, dopasowanych i skierowanych do coraz węższych grup odbiorców reklam. A wszystko to poprzez coraz szersze, dokładniejsze i głębsze analizy coraz bardziej rozbudowanych zbiorów danych. To także okres, w którym wszystkie te „sztuczki” wychodzą ze środowiska wirtualnego i zaczynają być gotowe do zastosowania w dowolnej branży i przedsiębiorstwie. Każde zdarzenie zostawia ślad, który może być zakodowany i zapisany, a później, gdy śladów tych będzie więcej, przebadany, przeliczony i zanalizowany pod kątem np. możliwości predykcji kolejnych zdarzeń czy lepszego dopasowania procesu lub produktu do warunków, w jakich funkcjonują. Dane i informacje są różne i pochodzą z różnych miejsc, a analizy stają się integralną częścią życia każdej organizacji. Wtapiają się w nią, tworząc jej tkankę na równi z czynnikiem ludzkim, bez którego dotychczas trudno było sobie ją wyobrazić.

## 2. Zastosowania analiz 3.0 w biznesie

### 2.1. Przykłady zastosowania analiz 3.0

Autor podaje tu kilka przykładów współczesnych zastosowań analiz dużych zbiorów danych zarówno do bieżącej działalności przedsiębiorstw, jak i tworzenia dzięki nim przewag konkurencyjnych. Bosch, podmiot o 127-letniej historii, tworzy szereg inteligentnych ofert wynikających z inteligentnego przekopywania baz danych. Można do nich zaliczyć inteligentne: zarządzanie flotą, systemy ładowania pojazdów elektrycznych, zarządzanie zużyciem energii, analizy nagrań ochrony budynków itd. Termin „inteligencja” jest przez autora nieco nadużywany, ale to prawdopodobnie z powodu braku odpowiedniego słowa wyjaśniającego łączenie różnych danych i za pomocą algorytmów generowanie wniosków tego łączenia. 170-letni Schneider Electric oferuje zarządzanie zużyciem energii, zautomatyzowane budynki czy system zarządzania dystrybucją. Łączy i wykorzystuje w swoich systemach zarówno działania urzędów, jak i pracę ludzi, ale także zbiera spływające od nich dane i sprawnie, niejako samoreorganizuje wdrożone systemy. 120-letni General Electric instaluje liczne sensory w turbinach, lokomotywach,

silnikach odrzutowych i aparaturze medycznej. Czujniki te zbierają dane, które poddane analizie pozwalają nie tylko na usprawnianie pracy urzędów, ale też umożliwiają ich łączenie w przeróżne kombinacje i np. na bieżąco synchronizację ich pracy. GE zainwestowało ostatnio 2 mld USD w rozwój centrum analiz w San Francisco i zajęło się sprzedażą rozwiązań do analizy danych i nowych technologii, jak Predix, czyli platformy do rozwoju Internetu dla przemysłu.

### 2.2. Wskazówki, jak skorzystać na analizach 3.0

W artykule można znaleźć także wskazówki, jak wykorzystać analizy 3.0 i jak dopasować biznes do skorzystania z tego, co ze sobą niosą.

Rekomendowane jest łączenie i wiązanie różnych rodzajów i typów danych i o różnym charakterze, zarówno tych zbieranych na serwerach własnych, jak i z wszelkich innych dostępnych źródeł, kodowanie ich w różny sposób, co wymaga jednak nowych technik ich analizy, a trudność stanowić może zarówno etap filtrowania danych, mogących stanowić interesujący ich zasób, wymyślenia sposobów ich wykorzystania, jak i określenia, na co i w jakim zakresie mogłyby mieć wpływ. Czujniki wskazujące zużycie i poziom paliwa w ciężarówkach korporacji transportowej mogą wpływać w istotny sposób na zwiększenie potencjału konkurencyjnego, jednak ustalenie, że to właśnie koszty związane z paliwem odnoszą się do przewagi konkurencyjnej, może jednak nastręczać pewnych trudności.

Powiązany z poprzednią wskazówką jest rozwinięcie nowego zestawu metod zarządzania danymi łączącymi zbieranie danych w bazach skupionych (1.0) i rozproszonych (2.0), numerycznych, tekstowych i graficznych, a także bardzo współczesne zarządzanie „big data”, czyli wielowymiarowymi i liczącymi już nie miliony, a miliardy zapisów bazami z najróżniejszymi informacjami, np. o osobie, jej ruchu w Internecie, zakupach, preferencjach itd.

### 2.3. Działania, które należy podjąć

Autor w punktach przedstawia działania, które należy podjąć, żeby móc w mniejszym lub większym stopniu wykorzystać możliwości pojawiające się w związku z rozwojem analiz 3.0.

**Rozwój i stosowanie szybszych metod analizy.** Już nie chodzi tylko o jednorazowo zaprojektowane algorytmy i wzory, ale o systemy zdolne do uczenia się i dokonywania samostanowionych zmian w swojej strukturze, w drodze dostosowywania się do zmieniających się danych, a jednocześnie zbliżając się do bardziej dokładnego czy po prostu innego wyniku.

**Zintegrowanie systemów analitycznych z bieżącym zarządzaniem.** Szczególnie z systemami wspomagającymi podejmowanie decyzji menedżerskich, co w założeniach powinno znacząco skrócić czas potrzebny na ich podjęcie, jak i zwiększyć wpływ i zasięg ich oddziaływania. Systemy te, połączone z kluczowymi procesami, utrudniają także omijanie lub unikanie sytuacji wymagających podjęcia decyzji czy dekonspirują próby zaniechania działania.

**Odkrywanie danych.** Projektowanie i dokonywanie zmian produktów i usług w oparciu o wyniki analiz wymaga stworzenia specjalnego środowiska z odpowiednimi kompetencjami, umiejętnościami i procesami. W odróżnieniu

od dotychczasowego zgłębiania zbiorów danych, tu czas potrzebny na ich wstępną selekcję i przygotowanie do analizy ma zostać znacząco skrócony, głównie poprzez zautomatyzowane ich zaciąganie z różnych zbiorów.

**Stworzenie interdyscyplinarnych zespołów ds. analizy danych.** O ile w mniejszych przedsiębiorstwach zazwyczaj jedna osoba obejmuje wszelkie czynności związane z analizą danych, to w większych pojawia się problem współpracy analityków z szeregiem innych specjalistów, w tym także IT. Analitycy danych, nazwani „data scientists”, dotychczas zajmujący się konwencjonalnymi analizami, współpracują obecnie z „data hackers”. Ci z kolei zajmują się rozszerzaniem i modelowaniem informacji, sprowadzając je do formy danych możliwych do poddawania ich wielowymiarowym analizom. Takie interdyscyplinarne zespoły pozwalają wykorzystać potencjał powstający wraz z rozwojem analiz 3.0.

**Powołanie menedżerów wyższego szczebla do spraw analizy danych.** Wraz ze wzrostem wagi analiz w tworzeniu i realizacji strategii powstaje konieczność powołania koordynatorów działań z tym związanych. Obecnie szereg organizacji, jak np. AIG, USAA, FICO i inne, wprowadza do swoich struktur takie stanowiska.

**Stosowanie analiz preskryptywnych pozwalających określać optymalne dla danej sytuacji i warunków zachowania i działania.** W miejsce, a może bardziej jako uzupełnienie dotychczasowego, deskryptywnego zgłębiania danych historycznych i na ich podstawie predyktywnych prób ustalania kształtu i wyglądu przyszłości pojawiają się analizy preskryptywne. Choć w analizach 3.0 to właśnie ten typ jest najbardziej pożądanym i wykorzystywany, nie oznacza to jednak, że pozostałe pozostają bez znaczenia. Analizy preskryptywne, pozwalające na wtopienie ich we wszelkie procesy i, mniej lub bardziej pośrednio, także w zachowania pracowników, wymagają planowania i jeszcze bardziej czasochłonnego testowania. Wywiezione z nich wyniki nie mogą pozostawiać pola na błędy. Włączone na stałe i często w niemal niewidzialny sposób w kluczowe funkcje organizacji mogą być również dobrze przyczyną wykładniczego zwiększania się tak pożytków, jak też kłopotów. Wynik niewłaściwego projektu nie tylko może przełożyć się na niepożądane działania w każdym zakątku organizacji, ale wraz ze swoją zdolnością do samoistnej ewolucji, może uniemożliwić ustalenie miejsca, w którym błąd istnieje. Stąd niezwykle rola etapu testów. Jak stwierdzili menedżerowie amerykańskiego UPS, więcej czasu poświęcili oni na wprowadzanie zmiany, niż na samo stworzenie algorytmu systemu Orion, wykorzystującego preskrypcję do ustalania tras pojazdów wiozących przesyłki.

**Wprowadzenie analiz na skalę przemysłową.** Zwłaszcza dotyczy to przedsiębiorstw wykorzystujących analizy 3.0 w ramach procesów wewnętrznych. Mogą one dzięki temu rozwinąć swoją zdolność produkcyjną i usługową do poziomu, w którym wyraźne są już efekty skali. System oparty o analizy 3.0 sam tworzy nieograniczoną liczbę modeli, np. ułatwiających przewidywanie, dopasowywanie ofert do klientów, przyspieszanie produkcji, obniżanie jej kosztów i zwiększanie wydajności. O ile do niedawna w IBM wykorzystywano ok. 150 modeli (algorytmów) wskazujących, jakie działania powinny zostać dobrane do którego klienta, to obecnie tworzy i wykorzystuje ich 5000 w ciągu roku. Co ciekawe, system ten obsługiwany jest przez 4 osoby. 95% modeli

powstało bez udziału człowieka, a kolejne 3% z minimalnym jego wkładem.

**Rozwój nowych sposobów podejmowania decyzji i zarządzania.** Nowe podejście do analiz danych i informacji wymaga odmiennych od dotychczasowych sposobów i radzenia sobie z nimi i wykorzystywania ich. Mniejsze ryzyko podejmowania decyzji to także możliwość i wymóg zarazem zwiększonego eksperymentowania. Ale także zbierania wszelkich danych i kontrolowania zarówno nakładów, jak i wyników, łączenia ich ze sobą, poszukując wszelkich zależności i współwystępowania, odróżniając jednak jedne od drugich. Paradoksalnie jednak, mniej pewnym staje się moment, w którym decyzję należy podjąć. Przepływ danych jest ciągły, a od menedżera zależy, które sygnały uzna za istotne.

#### 2.4. Tworzenie wartości w gospodarce danych

Czy zatem analizy 3.0 są pełnym narzędziem w konkrowaniu w oparciu o analizy (competing on analytics)? Prawdopodobnie nie, ale bez wątplenia stanowią ważny punkt na drodze przechodzenia z budowania choćby chwilowych przewag konkurencyjnych w oparciu o działania głównie w terenie, do wywodzenia ich z działań zachodzących w zaciszu zaplecza organizacji. Nie ma tu potrzeby łączenia analizy dużych zbiorów danych z dotychczasowymi technologiami komputerowymi. Analizy 3.0 mogą być jedynym stosowanym w przedsiębiorstwie rozwiązaniem, co jednak prowadzi do wniosku, że w każdej organizacji analizy 3.0 przybiorą inny kształt i będą inaczej definiowane. Duże zbiory danych, choć były bez wątpienia wielką pomocą w budowaniu przewag opartych o analizy, to jednak zaczynają być passe. Obecny, wyraźnie zaznaczającym się kierunkiem jest stosowanie wirtualnych analiz 3.0 w skutecznym, realnym budowaniu pozycji konkurencyjnej.

### 3. Czy jesteśmy gotowi?

#### 3.1. Przykłady

Z artykułem T. Davenporta logicznie łączy się tekst Oma Malika<sup>1</sup> opublikowany w Fast Company, z którego pochodzą kolejne punkty niniejszego opracowania. Choć oba artykuły są odmienne, to jednak dotyczą tego samego podstawowego tematu, jakim jest wykorzystywanie analiz 3.0. Om Malik schodzi jednak z górnolotnych koncepcji i wskazówek do działań strategicznych na poziom konkretnych rozwiązań i produktów.

Dobrze ilustrującym opisane przez Davenporta analizy 3.0, jest przedstawiony przez Malika nierozbudowany program przeznaczony do smartfonów o nazwie SwiftKey. Zastępuje on tradycyjną, dotykową klawiaturę i słowniki w telefonie, jednak jego funkcje są znacznie szersze. Zapamiętuje nie tylko najczęściej używane słowa i ich ciągi, by móc je trafnie i automatycznie uzupełniać już choćby po wpisaniu pierwszej litery, ale też najczęściej popełniane przez użytkownika błędy, by móc je na bieżąco korygować. Na przykład jeśli, chcąc wpisać literę R, użytkownik często myli się i zamiast R wstuka literę E, program sam zmienia rozmiar klawiszy lub ich układ, dopasowując się do indywidualnych preferencji. W ten sposób zmniejsza ryzyko wystąpienia pomyłek. Czyli np. zwiększa klawisz R, zmniejszając E, lub przesuwając R w miejsce E. Zaś każde wpisane słowo oraz ich kombinacja



cje zapamiętuje, by móc w przyszłości podpowiedzieć wyraz niemal w chwili, w której piszący o nim pomyśli. A rozwiązanie kosztuje niecałe 4 dolary. Analizy, algorytmy, samouczące się, inteligentne systemy zaczynają powoli wtapiać się w życie już nie tylko przedsiębiorstw, ale także pojedynczych osób. Malik nazywa je, w odróżnieniu od Davenporta, „Predictive Computing”, co tylko podkreśla terminologiczny nieład w tym zakresie i świeżość tematu.

Oprogramowanie tego typu rozpoznaje wcześniej poznane lub zapamiętuje nowe konteksty, w jakich znalazł się element podstawowy, w tym przypadku słowo czy litera. To pozwala nie tylko na rozpoznawanie bieżącej potrzeby użytkownika, ale także przewidywanie, czego może chcieć w nieodległej na razie, ale jednak przyszłości. Wystarczy, że pojawi się część określonych elementów kontekstu, a program może domniemywać, czego w nim brakuje i to właśnie proponować. SwiftKey wykorzystuje jednak tylko wąski wycinek możliwości, jakie niosą ze sobą współczesne metody analizy danych. Informacje pochodzą zewsząd i dotyczą nie tylko wpisywanego tekstu, ale np. także nawyków zasypiania, temperatury ciała, wagi, częstotliwości kupowania hamburgera, preferencji co do smaku kawy i tonu głosu. Zebrane razem stanowią niezwykle konglomerat pozwalający, przynajmniej teoretycznie, rozpoznać wszelkie dotychczasowe, obecne i przyszłe potrzeby każdej z osób.

### 3.2. Wycinkowe analizy 3.0

Na razie jednak rozwiązania stosują dane wycinkowe, raczej utrzymane w zbliżonym, przynajmniej kontekście, a zwykle także formacie. Na podstawie błędów i używanych słów rozpoznają pożądane wyrazy i formatują klawisze. MindMeld, wspomagający prowadzenie rozmów w sieci, w oparciu o wypowiedziane wyrazy dostarcza zdjęcia i bieżące informacje o przewidywanym jej dalszym temacie. Jeśli pojawiła się w rozmowie marka samochodu, podpowiada inne, zbliżone i wyświetla informacje o nich. Może także, w przypadku odnotowania w dalszej części konwersacji słowa związanego z motoryzacją w ogóle, wrócić do wcześniej użytych przez rozmówców nazw aut.

Cover to aplikacja zmieniająca wygląd i funkcjonalności ekranu telefonu w zależności od miejsca, w którym się on znajduje. W pobliżu rozpoznanego przez sieć wifi miejsca pracy użytkownika, dopasowuje i wyświetla aplikacje do tych, których zwykle używa on pracując. W domu natomiast wyświetla te domowe. Usługa Google Now analizuje wszelkie dane osobiste, jak emaile, kalendarz, historię wyszukiwania np. by przedstawiać projekcję zachowania użytkownika. Jeśli znajduje się w samolocie, podaje opóźnienia, trasę z lotniska na spotkanie, korki i przewidywane opóźnienia. Jak za sprawą niewidzialnej ręki pojawiają się na ekranie kolejne informacje, bez konieczności ich wywoływania. Oczywiście każdy mógłby zrobić to sam, ale wymagałoby to uruchamiania kolejnych aplikacji. Tu, zebrane w jedną, śledzą następujące po sobie dane, by móc reagować kolejnymi porcjami informacji, w założeniu użytecznymi w tym właśnie momencie.

### 3.3. Co składa się na Predictive Computing vel Analizy 3.0

Cztery podstawowe zjawiska, nazwane tu być może nieco na wyrost trendami, umożliwiają powstawanie,

stosowanie i rozwój zarówno analiz, jak i inteligentnych algorytmów:

1. **Urządzenia mobilne.** Niezwykle dynamiczny rozwój ich liczby, liczby ich użytkowników, najróżniejszych aplikacji, przenoszeniu znacznej części aktywności ludzi do sieci mobilnej, a także powstawanie znacznej liczby danych o przeróżnych aktywnościach, jak choćby o przemieszczaniu się osób i urzędzeń, dokonywanych przez nich poszukiwaniach w sieciach typu internet np. Szacuje się, że w roku 2014 liczba sprzedanych smartfonów przekroczy 1 miliard.
2. **Czujniki.** Jak szacuje IBM, w roku 2015 liczba zainstalowanych czujników na świecie przekroczy 1 bilion. Są umieszczane wszędzie tam, gdzie zbierane informacje mogą do czegoś służyć. W, być może, nie zawsze przemyślany sposób, zbierają dane, zapisują je w różnych formatach jak dźwięk, obraz, wideo, dane numeryczne i tekstowe.
3. **Dane w chmurach.** Cloud computing i jego rozwój wprowadza jednak pewne standardy. Dane przestają być tak bardzo rozproszone, jak było to dotychczas. Dotyczy to zarówno ich rozproszenia geograficznego, jak i np. standardu przechowywania. Ponadto stają się dostępne zawsze i z każdego miejsca, o ile tylko urządzenie jest podłączone do sieci.
4. **Duże zbiory danych (DZD, big data)** i ich zgłębianie staje się możliwe dzięki jednoczesnej i skoordynowanej pracy niezwykle szybkich komputerów rozsianych po świecie i należących do różnych osób czy organizacji. Są w stanie analizować duże zbiory w ciągu sekund, minut czy godzin. Duże zbiory stają się zatem bardzo użyteczne i mogą wspomagać nawet bieżące działania.

## Podsumowanie

Zarówno T. Davenport, jak i O. Malik wskazują na to samo zjawisko obserwowane w świecie biznesu. Duże i wciąż rozrastające się zbiory danych i informacji, a także coraz bardziej skuteczne próby ich wielowłtkowego wykorzystania stwarzają zupełnie nową perspektywę. Zarówno poziom strategiczny (Davenport), jak i operacyjny (Malik) coraz częściej czerpią z rozwiązań, które powstają na kanwie baz danych. Wielowymiarowe analizy 3.0 mogą oczywiście stanowić poważne wsparcie w budowaniu przewag konkurencyjnych, jednak żaden z autorów nie wskazuje, jak bardzo może to ingerować w organizację. Czy jest to tylko nowy sposób rozwiązywania dotychczasowych problemów, czy też zmieniło się wszystko, włącznie z problemami każdego z przedsiębiorstw, a rynek, biznes i organizacja nigdy już nie będą takie, jak dotychczas.

### Opracowanie:

dr Mikołaj Pindelski  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Katedra Teorii Zarządzania

### Przypis

- 1) MALIK, O., *The Coming Era of Magical Computing*, Fast Company, Iss. 181, December 2013-January 2014, pp.64-66.