

- Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego  
– *Rafał Krupski* . . . . . 3
- *Offshoring* jako strategia globalnego pozyskiwania zasobów  
– *Jan Macias* . . . . . 7
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw krajowych  
i zagranicznych w Polsce – analiza porównawcza  
– *Magdalena Jasiniak* . . . . . 11
- Zróznicowanie przestrzenne i strategię internacjonalizacji  
polskich przedsiębiorstw – *Rafał Śliwiński* . . . . . 15
- Partycypacja przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych  
województwa śląskiego – *Andrzej Karbownik, Katarzyna Dohn,  
Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek*. . . . . 20
- Regulacja sektora energetycznego w Polsce w kontekście  
polityki energetycznej Unii Europejskiej – *Rafał Nagaj* . . . . . 24
- Opowieści organizacyjne w polskim biznesie  
– *Tomasz Sobczak* . . . . . 27
- Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna  
przedsiębiorstw w regionach Polski – *Arkadiusz Świadek,  
Marek Tomaszewski*. . . . . 32
- Nowa gospodarka i nowe cechy osobowości  
– *Janusz T. Hryniewicz* . . . . . 36

## MARKETING

- Znaczenie marketingu relacji i marketingu społecznego  
w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń  
– *Andrzej Grzebieniak* . . . . . 40

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zmienne ładu korporacyjnego – holistyczne podejście  
do praktyk w Europie Środkowej i Wschodniej  
– „Corporate Governance” – *opr. Maria Aluchna* . . . . . 45

# przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 4 (867) 2012

## Rada Programowa

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

## Zespół

Barbara Olędzka – redaktor naczelna  
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,  
Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk,  
Dariusz Zarzecki

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: przeorg@gazeta.pl  
przeorg@neostrada.pl  
redakcja@przeглядorganizacji.pl  
www.przeглядorganizacji.pl

## Korespondenci:

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

Wydawca: Towarzystwo Naukowe  
Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloor | studio graficzne  
Okładka: studio digitouch.pl  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,  
ul. Lubelska 30/32  
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

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przeгляд 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 przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

### Cena prenumeraty na 2012 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 RUCH SA** – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej „Przeгляdu Organizacji”: [www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Redakcja „Przeгляdu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów • **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron • **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

- przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;

- dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;

- podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## 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. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego

Rafał Krupski

## Zagadnienia wstępne

W minionym roku 2011 środowisko „Journal of Management” obchodziło dwudziestą rocznicę wydania kultowego dla wyznawców szkoły zasobów artykułu J.B. Barneya *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Z tej okazji ukazało się specjalne wydanie „Journal of Management” zawierające między innymi ocenę dorobku tej szkoły autorstwa J. Barneya, D.J. Ketchena Jr., M. Wrighta pod znamienym tytułem *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?* Autorzy pokazali, jak koncepcja zasobowa RBV (*resource-based view*) ewaluowała od rodzącej się perspektywy do jednej z najbardziej znanych i skutecznych w opisywaniu, wyjaśnianiu i przewidywaniu organizacji – teorii RBT (*resource-based theory*). Wspomniani autorzy nie dowodzą przy tym w kategoriach naukowców, że jest to już teoria. Wystarczy im zasięg oddziaływania, egzemplifikowany liczbą podejmowanych badań, przenikaniem ich wyników i oddziaływaniem na inne dyscypliny naukowe oraz praktyki zarządzania.

Zanim przedstawię podstawowe obszary zainteresowań RBT, kierunki jej rozwoju oraz swoje oceny i propozycje w jej ramach, co jest głównym celem artykułu, w tabeli 1 przytaczam pewien dowód na rosnące znaczenie inkryminowanej teorii. Swoisty ranking szkół, nurtów, koncepcji zarządzania strategicznego jest w tym sensie obiektywny, zwłaszcza co do znaczenia RBT, że został opracowany i opublikowany przez inne środowisko niż to związane z wydawnictwem „Journal of Management”. Autorzy rankingu: B.K. Boyd, K.T. Haynes, M.A. Hitt, D.D. Bergh, D.J. Ketchen Jr. przeanalizowali 1715 artykułów, które były opublikowane w „Strategic Management Journal” w latach 1980–2009, zakładając, że zgodnie ze specyfiką wydawnictwa wszystkie dotyczą zagadnień strategicznych. Wyłączając artykuły konceptualne, metaanalizy oraz różne ujęcia czysto jakościowe, ostatecznie przeanalizowali 1173 artykuły, których rozważania były poparte

badaniami ilościowymi (w tabeli 1 poszczególne perspektywy badawcze strategii i zarządzania strategicznego podano w wersji oryginalnej, z obawy na możliwość zniekształcenia w tłumaczeniu niektórych nazw własnych).

Z tabeli 1 wynika, że w latach 80. i 90. ub. wieku w badaniach dominowało podejście *Industrial organization (IO) economics*, a w latach 90. i w pierwszej dekadzie XXI w. zagadnienia strategiczne zostały zdominowane przez ujęcia zasobowe.

## Najważniejsze zagadnienia i rozbieżności RBT

**R**esource-based theory ma swoje podstawy zarówno twarde, ilościowe, jak i w innym przekroju – historyczne. Pierwsze wynikają z tego, że teoria zasobowa ma swoje uzasadnienie ilościowe w aspekcie cech mierzalnych, w szczególności ilości, wartości, użyteczności, co można przypisać pionierskim pracom G. Debreu oraz K. Arrowa, jak również istnieniu optymalnej alokacji zasobów, wynikającej z modeli K. Arrowa oraz L. Hurwicza. Drugie zwykle przypisuje się E. Penrose, która już w swojej podstawowej publikacji z 1959 r. prezentowała przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, które są tworzywem pakietu potencjalnych usług [Sysko-Romańczuk, 2007].

Szukając źródeł przewagi konkurencyjnej wynikającej z pozycji heterogenicznych zasobów, RBT eksponuje przede wszystkim dwa procesy: nabywania i akumulowania zasobów, które współzawodniczą ze sobą o miano decydujących; pierwszym, który zidentyfikował te problemy, był Wernerfelt (1984). Według guru Barneya źródłem przewagi konkurencyjnej jest

Tab. 1. Najpowszechniejsze perspektywy teoretyczne zarządzania strategicznego w czasie

	1980s	1990s	2000s
1.	Industrial organization (IO) economics	IO economics	<b>Resource-based view</b>
2.	Contingency	<b>Resource-based view</b>	Agency
3.	Structure conduct Performance model	Agency	Knowledge
4.	Organizational theory	Contingency	Networks
5.	Upper echelons	Transaction cost economics	Transaction cost economics
6.	Agency	Upper echelons	Contingency
7.	Multinationals	Strategic choice	Upper echelons
8.	Grand strategy	Population ecology	IO economics
9.	Strategic choice	Resource dependence	Social capital
10.	Behavioral theory	Diversification	Signaling

Źródło: B.K. BOYD, K.T. HAYNES, M.A. HITT, D.D. BERGH, D.J. KETCHEN JR., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse or Misuse*, „Journal of Management” published online 23 August 2011.

niesymetryczność informacji o użyteczności zasobów na rynku czynników strategicznych, albo szczęście [Barney, 1986]. Z takim ujęciem zdecydowanie nie zgadza się inny *guru* RBT – Wernerfelt, który, odrzucając szczęście jako czynnik pozaracjonalny, uważa, że proces pozyskiwania zasobu jest asymetryczną grą inwestycyjną, ale zależną od już posiadanych zasobów. Stosując niezbyt skomplikowane formalizmy udowadnia, że koszt nabycia nowych zasobów przez firmę i/lub wartość, jaką może ona wykreować tymi zasobami, zależy od już posiadanych zasobów [Wernerfelt, 2011]. Czyli trawestując Biblię, bogatsi będą jeszcze bogatszymi, a biedniejsi, jeszcze biedniejszymi.

Dierickx i Cool mają jeszcze inne uwagi do podejścia Barneya. Uważają, że nie wszystkie zasoby można nabywać na rynkach czynników strategicznych. Część zasobów, które muszą być uwzględnione w strategii, to tzw. zasoby niezbywalne i dlatego muszą być one budowane wewnętrznie. Przykładami takich zasobów są zaufanie i renoma firmy [Dierickx, Cool, 1989]. Autorzy nie uwzględniają przy tym procesów akwizycji przedsiębiorstw (firmę można kupić wraz z jej renomą). Przedstawiając cechy procesu akumulacji zasobów, które mogą im nadać atrybuty nieimitowalności, nadają tym procesom pierwszorzędną rolę w osiąganiu ponadprzeciętnych wyników i tym samym przewagi konkurencyjnej.

Tak czy owak Dierickx i Cool mieli odmienne zdanie od Barneya, że lepsze wyniki firm lepiej wyjaśnia się za pomocą właściwości procesu akumulacji zasobów, aniżeli za pomocą logiki lepszych informacji o zasobach z minionych już transakcji na rynkach czynników strategicznych (o innych nieścisłościach, niedopowiedzeniach i mankamentach zasobowej teorii firmy można przeczytać w: [Obłój, 2007 i Czakov, 2010]).

Drugim, po nabywaniu i akumulowaniu zasobów priorytetowym zagadnieniem RBT są niewątpliwie problemy uzyskiwania przewag konkurencyjnych przez firmy z tytułu ponadprzeciętnych zdolności wykorzystania zasobów do pozyskiwania innych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek i w ogóle do wykorzystywania okazji rynkowych. Zagadnienia te znalazły swoje odzwierciedlenie w kilku nurtach i koncepcjach, powstałych po pierwotnym RBV i teraz stanowią immanentną część RBT. Należą do nich: nurt badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji [Teece, Pisano, Shuen, 1997], nad konkurencją opartą na kompetencjach [Sanchez, Heene, 2005], a także wiele innych szczegółowych koncepcji, jak np. *competence-based management* (kluczowych kompetencji G. Hamela i C.K. Prahalada), *distinctive competencies* (wyróżniających strategicznych zdolności G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana). Integralnym, choć trochę autonomicznym obszarem RBT, jest niewątpliwie koncepcja firmy opartej na wiedzy jako specyficznym niematerialnym zasobie. Według niektórych autorów w ogóle istotą podejścia zasobowego jest właśnie koncepcja firmy opartej na wiedzy [Conner, Prahalad, 1996].

Wśród sztandarowych, najbardziej znanych zagadnień RBT są te, które dotyczą cech strategicznych zasobów. Słynny model: VRIO (czasami w wersji VRIS) Barneya, według którego zasoby zasługujące na miano strategicznych powinny być: wartościowe, rzadkie, trudne do zastąpienia i imitowania [Barney, 1991], trochę mniej znany model zasobowej

podstawy przewagi konkurencyjnej firmy autorstwa Peteraf (1993), obejmujący różnorodność firm, ograniczoną mobilność zasobów oraz tzw. ograniczenia konkurencji *ex ante* i *ex post* rozpatrywane w kontekście zasobów – stanowią podstawę do budowy konkurencyjnych strategii. Przez ten sposób ich interpretowania próbuje się wyjaśnić trwale różnice w poziomie efektywności przedsiębiorstw.

Z przedstawionych wyżej podstawowych zagadnień RBT poniżej, ze względów edytorskich, przedstawiono tylko jedno z nich i to w encyklopedycznym skrócie – zagadnienie tzw. zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*).

### Koncepcja możliwości dynamicznych organizacji

Idea zdolności dynamicznych popularyzowana, rozwijana i badana przez m.in. takich autorów, jak Teece, Pisano, Shuen (1997), Dierickx, Cool (1989), Dosi, Nelson, Winter (2000), Eisenhardt, Martin (2000) odwołuje się do specyficznych rutynowych zachowań organizacyjnych, lecz nie takich, które ograniczają możliwości dokonywania zmian i adaptacji, ale pozwalających organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Istotą dynamicznych zdolności jest rozwój i odnowa zasobów możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się kształtującym nową logikę organizacyjną.

Istnieją poglądy traktujące zdolności dynamiczne tożsamo z rutynami organizacyjnymi. Zdolności dynamiczne mają charakter rutyn, gdy organizacja funkcjonuje w warunkach względnie stałego otoczenia. Czasami tautologicznie określa się je jako rutyny pokazujące jak kształtować rutyny organizacyjne [Nelson, Winter, 1982; Eisenhardt, Martin, 2000]. W tym właśnie koncentruje się potencjał dynamiki organizacji, będący krytycznym czynnikiem funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu [Grant, 1996; Kogut, 1996].

Oryginalna definicja [Teece, Pisano i Shuen, 1997] wskazuje, że są to zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie. Z tej definicji wynika, że stanowią pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach oraz wynikający z procesów uczenia się. Dlatego też umożliwiają znalezienie nowych alternatyw strategicznych lub ścieżki strategicznej dla organizacji. D. Teece, G. Pisano i A. Shuen uważają, że przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych umiejętności (*dynamic capabilities*), które oznaczają zdolność organizacji do odnawiania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia [Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 2000]. Z kolei Zollo, Winter (1999) podkreślają, że zdolności dynamiczne są ustrukturyzowane i trwałe. Dlatego można twierdzić, że są to szczególnego rodzaju rutyny stanowiące wyuczony wzorzec zbiorowego działania powodujący, że organizacja systematycznie generuje i modyfikuje swoje rutyny organizacyjne w celu poprawy efektywności działania.

Eisenhardt, Martin (2000) analizują zdolności dynamiczne z perspektywy procesu organizacyjnego wykorzystującego zasoby w celu dopasowania,

a nawet kreowania zmian na rynku, np. rutyny rozwoju produktu, zdolności nawiązywania aliansów, rutyny związane z alokacją zasobów, transfer wiedzy, rutyny replikacji. Zdolności dynamiczne oznaczają, że reagujemy w pewien zrutyinizowany sposób. Można je rozpatrywać z perspektywy elastyczności organizacji [Stańczyk-Hugiet, 2008]. Dynamiczne zdolności to również umiejętności znalezienia alternatyw wykorzystania zdolności i zasobów organizacji [Kogut, Zander, 1992], to również umiejętności znalezienia nowych obszarów oddziaływania [Grant, 1996]. Zdolności dynamiczne to także procesy absorpcji informacji i wiedzy z otoczenia [Cohen, Levinthal, 1990]. W końcu zdolności dynamiczne to większe możliwości wchodzenia w różnorodne interakcje z innymi podmiotami zewnętrznymi.

### Ocena stanu i rozwoju RBT według Barneya i innych

**W**e wspomnianym we wstępie jubileuszowym wydawnictwie J. Barney, D.J. Ketchen Jr. i M. Wright stwierdzają, że w ciągu ostatnich 20 lat RBT osiągnęła dojrzałość jako teoria. Ponieważ jej rozwój opisują w kategoriach cyklu życia produktu według Levitta (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość), ostateczne stwierdzenie osiągnięcia stanu dojrzałości implikuje stan następny: rewitalizacja (ożywienie), albo jej zanik. Według autorów rosnąca liczba badań i publikacji oraz powiększający się zasięg aplikacji teorii RBT sugerują jej ogromny potencjał w zakresie kierunków rozwoju. Najważniejsze z nich koncentrują się wokół pięciu zagadnień: powiązań z innymi perspektywami, procesów pozyskiwania i rozwoju zasobów, tzw. mikrozałożeń RBT dotyczących przede wszystkim problemów zarządzania zasobami ludzkimi, relacji pomiędzy RBT a zagadnieniami zrównoważonego wzrostu oraz wokół kwestii metod i pomiarów stosowanych w teorii zasobowej.

W pierwszym obszarze wskazuje się, że RBT między innymi w znacznym stopniu wyjaśnia racjonalność uzasadnień i skutki dywersyfikacji działalności [Wan i inni, 2011]. Według Ketchena i innych (2004) RBT wyjaśnia mechanizmy dynamiki konkurencyjnej, różnych ruchów i reakcji konkurentów w zajmowaniu przez nich korzystnych pozycji na rynku. Szczególne znaczenie przypisuje się inwestowaniu w tzw. rynkowe punkty zaczepienia, które mają prowokować konkurentów do określonych zachowań, stwarzając poprzez to określone okazje aktywnym pod tym względem firmom [Upson i inni, 2011].

W ramach drugiego obszaru pierwotne zagadnienia teoretycznych i empirycznych zależności pomiędzy zasobami i rozwojem przewagi konkurencyjnej rozszerzano stopniowo o badania problemów pochodzenia zasobów. Pozyskiwanie (z zewnątrz) i budowanie (wewnątrz) zasobów, wzajemne relacje pomiędzy tymi procesami, włącznie z potencjalnymi efektami synergicznymi [Maritan, Peteraf, 2010], stały się jedną z dominujących perspektyw RBT.

Trzeci obszar jest zdominowany przez kluczowy zasób – kapitał ludzki. Wykazuje się, że jego niejednorodność stanowi o potencjale firmy. W skrajnych wypadkach neguje się nawet możliwość zbudowania jednolitego modelu kapitału ludzkiego z takimi podstawowymi komponentami, jak: wiedza, motywacje itp. w granicach zarówno racjonalnych teorii (np. gier), jak i pararacjonalnych lub nieracjonalnych,

opartych na intuicji ujęciach behawioralnych. Z różnych opracowań wynika więc, że każda firma ma swoisty dla niej mechanizm współdziałania firmy z pracownikiem i odwrotnie, dając w efekcie niepowtarzalne możliwości w zakresie przyciągania, zatrzymywania oraz motywowania kapitału ludzkiego [Coff, Kryscynski, 2011].

Kolejnym ważnym rozwijającym zagadnieniem w ramach RBT jest zrównoważony, w stosunku do środowiska naturalnego, rozwój zasobowy firmy. Prace Harta (np. 1995) dowodzą, że zasoby i umiejętności firmy, zakorzenione w jej interakcjach ze środowiskiem naturalnym, również mogą prowadzić do przewagi konkurencyjnej. Zagadnienia te łączą się zwykle z ważnością społecznej odpowiedzialności biznesu, uważając, że obecnie jest to również istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Ostatnim, wyróżnionym przez autorów obszarem rozwoju RBT jest pomiar i metodologia badań ilościowych. Niedostatki metodologiczne dotyczą zwłaszcza pomiarów poziomów zasobów niematerialnych i ich wpływu na tworzenie różnych wartości w firmie. Podstawowym problemem jest jednak jakaś unifikacja zasobów niematerialnych, przynajmniej w procesach badawczych. W publikacjach z zakresu RBT Molly, Chadwick i inni zidentyfikowali aż 186 rodzajów zasobów niematerialnych (*sic!*). Proponują więc określoną metodę badawczą integrującą różne perspektywy: ekonomiczne, psychologiczne, itp. [Molly i inni, 2011]. Autorzy widzą tu ogromny potencjał rozwoju w ramach RBT.

### Własna ocena stanu i kierunków rozwoju RBT

**M**etodologiczna słabość RBT [Armstrong, Shimizu, 2007], tautologiczna jej konstrukcja [Oblój, 2007; Czakon, 2010] nie jest według mnie podstawowym niedostatkiem tej teorii. W dotychczasowych ujęciach brak jest odpowiedzi na podstawowe pytania, czy i jak ta teoria pomaga w rozwiązywaniu problemów organizacji działającej w warunkach nieprzewidywalnego otoczenia, jaka powinna być ontologia systemów organizacyjnych nastawionych nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój w turbulentnym, niepewnym kontekście, jaka powinna być ontologiczna postać strategii firmy? Kluczowe, jak się wydaje stwierdzenie Granta, że w warunkach nieprzewidywalnych rynków to, co jest bardziej pewne to zasoby [Grant, 1996], skłania tylko w kierunku RBT, ale nie odpowiada dalej na postawione pytania. Spróbujmy na nie odpowiedzieć.

■ Czy rozwój firmy, jej cele strategiczne muszą być formułowane w niemożliwych do ustalenia (ze względu na nieskuteczność prognoz) kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych? Według mnie nie muszą, a RBT niestety nie podejmuje tej kwestii. W licznych swoich publikacjach starałem się wykazać, że cele rozwojowe przedsiębiorstwa mogą być formułowane w kategoriach zasobów [np. Krupski, 2010a]. Rozwój firmy egzemplifikuje się nie tylko przez jej rynkowe podboje, ale również przez wzrost jej majątku, różnorodnych aktywów materialnych i niematerialnych. Poza tym wzrost tych aktywów jest zwykle utożsamiany ze wzrostem potencjału, w tym również rynkowego, choć nierozeznanego, nieokreślonego i w związku z tym nie bezpośrednio przekładanego nawet na planowany zysk.

■ Jeżeli tak, to istnieje pilna potrzeba budowy modeli strategii organizacji w konwencji RBT, to znaczy takich, których podstawowe elementy dotyczyłyby pozyskiwania lub/i budowania zasobów o określonych cechach (np. Barneya) oraz ich szybkiego wykorzystywania w uzyskiwaniu efektów ekonomicznych. Moje propozycje w tym zakresie, obejmujące tak ogólny model strategii w języku zasobów, jak i modele strategii takich zasobów niematerialnych, jak: wiedzy, relacji, postaw pracowniczych oraz kultury organizacyjnej, przedstawiłem w: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009].

■ Batalia o pieniądze już dzisiaj rozgrywana jest w czasie rzeczywistym, a niezbędne procesy planistyczne obejmują krótki, uznawany raczej za taktyczny, okres 1–3 lat – tak wynika z moich badań [Krupski, 2011a]. Dzieje się tak dlatego, że jednym z głównych przejawów turbulencji otoczenia jest dramatyczne skrócenie cykli życia wyrobów, co nijak nie przystaje do klasyki zarządzania strategicznego, z co najmniej 5-letnim horyzontem planowania. W tej sytuacji motorem rozwoju nie może być plan tradycyjnie formułowany w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych, ale wykorzystywanie nieznanych okazji. Warunkiem ich wykorzystywania są zaplanowane nadmiary zasobów, głównie niematerialnych. Tutaj więc jest wspaniałe pole do zagospodarowania przez RBT. To *clou* tej filozofii i według mnie główny kierunek rozwoju RBT. Ponieważ równoległe do RBT rozwinął się nurt organizacji na krawędzi chaosu [Brown, Eisenhardt, 1998] oraz nurt (szkoła) prostych reguł [Eisenhardt, Sull, 2001], w znacznym stopniu ukierunkowane na postawy organizacji umożliwiające jej wykorzystywanie okazji, to naturalna wydaje się potrzeba integracji tych teorii, szkół, nurtów i koncepcji w jedną spójną teorię. Rolę integratora merytorycznego i ostatecznie nadającej swoje odbicie w nazwie – powinna być RBT. Nie neguję przy tym klasyki zarządzania strategicznego, której dorobek powinien być wykorzystany przede wszystkim do budowy filtru okazji. Model takiego filtru zaproponowałem również we wspomnianej publikacji [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009]. Nie upieram się jednak przy nim. Jego rolę mogą pełnić proste reguły Eisenhardt, wyprowadzone empirycznie dominujące logiki Obłoja (2003), a nawet misja firmy. Model poziomu strategicznego i taktycznego z wykorzystaniem zarówno strategii w języku zasobów, jak i filtru okazji przedstawiłem w „Przeglądzie Organizacji” (nr 6/2010). Bogactwo różnych podejść do okazji włącznie z ich generowaniem [Krupski, 2011b] stwarza wielkie pole do twórczego rozwoju RBT.

■ Kolejnym kierunkiem rozwoju RBT mogą być zagadnienia powstawania i rozwoju małych firm. Z własnych badań wynika [Krupski, 2011a], że większość małych usługowych firm ma orientację zasobową. Badania w tym zakresie wzbogaciłyby RBT, a i zwrótnie, nasycona o te treści teoria dawałaby wskazówki w zakresie organizacji i funkcjonowania takim firmom. Szczególnie inspirujące są badania firm sektora *high-tech*, dowodzące między innymi dominującą orientację zasobową tych firm, przejawiającą się przede wszystkim w myśleniu i inwestowaniu w technologię, a nie w konkretne produkty i rynki [Krupski, 2008].

■ Teoria zasobowa operująca wyrazistą ontologią ma przewagę nad innymi, funkcjonującymi w obszarze

ekonomii i zarządzania polegającą na tym, że znaczna jej część jest kwantyfikowalna [Gospodarek, 2012]. Możliwe jest więc badanie różnych zjawisk i procesów zarządzania metodami naukowymi, a wyciągnięte z tych badań wnioski będą wzmacniać i rozbudowywać to, co już w ramach RBT zostało stworzone.

prof. dr hab. Rafał Krupski  
Wydział Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG C.E., SHIMIZU K., *A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm*, „Journal of Management” 2007, vol. 33.
- [2] BARNEY J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, „Management Science” 1986, vol. 32.
- [3] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17.
- [4] BARNEY J., KETCHEN JR. D.J., WRIGHT M. *The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?*, „Journal of Management” published online 10 march 2011.
- [5] BOYD B.K., HAYNES K.T., HITT M.A., BERGH D.D., KETCHEN JR. D.J., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse or Misuse*, „Journal of Management” published online 23 August 2011.
- [6] BROWN S., EISENHARDT K.M., *Competing on the Edge: Strategy as a Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
- [7] COFF R., KRYSZYNSKI D., *Drilling for Micro-Foundations of Human Capital Based Competitive Advantages*, „Journal of Management” (in press).
- [8] COHEN W., LEVINTHAL M., *Absorptive Capacity: A New Perspective for Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35.
- [9] CONNER K.R., PRAHALAD C.K., *A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [10] CZAKON W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” nr 4/2010.
- [11] DIERICKX I., COOL K.: *Asset Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35.
- [12] DOSI G., NELSON R., WINTER S., *Introduction*, in: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- [13] EISENHARDT K., MARTIN J., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21.
- [14] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, January.
- [15] GOSPODAREK T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- [16] GRANT R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [17] HART S.L., *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20.
- [18] KETCHEN D.J., SNOW C.C., HOOVER V., *Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges*, „Journal of Management” 2004, vol. 30.
- [19] KOGUT B.: *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [20] KOGUT B., ZANDER U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3.
- [21] KRUPSKI R., *Ku nowej organizacji przedsiębiorstwa. Inspiracje z sektora high-tech*, w: J. ROKITA (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2008.
- [22] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[23] KRUPSKI R., *Szkola zasobowa – znikające cele*, w: H. BIENIOK, T. KRAŚNICKA (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010a.

[24] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2010b.

[25] KRUPSKI R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011a.

[26] KRUPSKI R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2011b.

[27] MARITAN C.A., PETERAF M.A., *Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation*, „Journal of Management” published online 18 November 2010.

[28] MOLLOY J., CHADWICK C., PLOYHART R., GOLDEN S., *Making Intangibles „Tangible” in Tests of Resource-based Theory: A Multidisciplinary Construct Validation Process*, „Journal of Management” 2011, vol. 37.

[29] NELSON R., WINTER S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

[30] OBLÓJ K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.

[31] OBLÓJ K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2007.

[32] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.

[33] SANCHEZ R., HEENE A., *Competence Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*, Elsevier Science, Oxford 2005.

[34] STANČZYK-HUGIET E., *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, w: A. KALETA, K. MOSZKOWICZ (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław 2008.

[35] SYSKO-ROMAŃCZUK S., *Koncepcja zasobowa firmy według Edith T. Penrose w nurcie rozważań nad wzrostem firmy*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2007.

[36] TEECE D., PISANO G., *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, vol. 3.

[37] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.

[38] TEECE D., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: G. DOSI, R. NELSON, S. WINTER (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.

[39] UPSON J., KETCHEN D.J., CONNELLY B.L., RANFT A.L., *Competitor Analysis and Foothold Movies*, „Academy of Management Journal” (in press).

[40] WAN W., HOSKISSON R., SHORT J., YIU D., *Resource-Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, originally published online 29 December 2010.

[41] WERNERFELT B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2.

[42] WERNERFELT B., *The Use of Resources in Resource Acquisition*, „Journal of Management” published online 26 May 2010.

[43] ZOLLO M., WINTER S., *From Organizational Routines to Dynamic Capabilities*, „INSEAD R&D Working Papers” no. 99/48/SM 1999.

#### **The Development of the Resource-based View in Strategic Management**

The goal of the article is to present the place of the resource-based view in the structure of issues connected with strategic management and to remind the content and the scope of *resource-based theory* (RBT). Additionally the author presents projected directions of RBT's development in accordance with the literature and own ideas in this scope supported by author's empirical research.

# Offshoring jako strategia globalnego pozyskiwania zasobów

*Jan Macias*

## Wprowadzenie

**G**lobalizację współczesną charakteryzują zmiany ilościowe i jakościowe<sup>1)</sup>. J.H. Dunning jako podstawowe atrybuty procesów globalizacji przełomu XX/XXI w. (niejednokrotnie postrzeganych przez pryzmat przyczyn) wymienia: ● liberalizację rynku ● postęp techniczny (głównie w transporcie i komunikacji) ● przeobrażenia ideologiczne poprzedzające lata 80. (w tym zmiana roli społeczeństwa w kreacji bogactwa narodowego i wzrost roli kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw) ● wzrost znaczenia nauki, doświadczenia i wiedzy w procesie rozwoju ● wzrost współpracy i powiązań między firmami i wewnątrz firm ● pojawienie się nowych uczestników na światowym rynku (Chiny i Indie – wschodzące gospodarki XXI w., nowi „gracze”) ● nową rolę struktury instytucjonalnej społeczeństwa (traktowaną jako warunek sukcesu gospodarczego krajów i regionów)<sup>2)</sup>.

Głównymi kreatorami rozwoju procesów globalizacji stały się korporacje transnarodowe (KTN). Ich udział w obrotach handlu światowego już w 2002 r. wynosił aż 70%<sup>3)</sup>. W ślad za tym rozwinęło się nowe zjawisko – globalne pozyskiwanie zasobów (*global resourcing*). W ujęciu ilościowym i jakościowym odnosi się ono najczęściej do geograficznych kierunków, zakresu i form pozyskiwania przez przedsiębiorstwa zasobów, w tym zasobów ludzkich, niezależnie od typu przewagi konkurencyjnej (np. absolutna, innowacyjna czy lokalizacyjna)<sup>4)</sup>.

Jednym z doniosłych efektów postępującej integracji gospodarki światowej jest rosnące znaczenie możliwości wykorzystywania *offshoringu* i źródeł zewnętrznych (*outsourc*) w kreowaniu wartości działań biznesowych. W wielu sektorach przedsiębiorstwa są zdolne do dezagregacji swoich łańcuchów wartości na mniejsze części. Proces ten pozwala na względnie niezależne podejście do profilu idealnej lokalizacji przedsiębiorstwa poprzez *offshoring* i delokalizację oraz strategię kontroli (poprzez *outsourcing*).

Celem artykułu jest przedstawienie nowych modeli biznesu w okresie globalizacji, istoty oraz motywów i geograficznych kierunków *offshoringu*. ➔

## Nowe modele biznesu w okresie globalizacji

**W** fazie globalizacji do nowych perspektyw czy też modeli biznesu można zaliczyć:

- globalne pozyskiwanie zasobów (*global sourcing*)<sup>5)</sup>,
- rozdrabnianie, elastyczność i deintegracja łańcucha wartości działań biznesowych w kontekście globalnym<sup>6)</sup>,
- łączenie przez przedsiębiorstwa przewagi komparatywnej z tytułu geograficznej lokalizacji z ich własnymi zasobami i kompetencjami w celu maksymalizacji całkowitej przewagi konkurencyjnej.

Wzajemne oddziaływanie przewagi komparatywnej i przewagi konkurencyjnej determinuje optymalną lokalizację komponentów łańcucha wartości przedsiębiorstw poprzez decyzje *offshoringu*. Dotyczy to tym samym granic przedsiębiorstw.

### Istota *offshoringu*

**J**uż A. Toffler pisał, że jeśli nie rozwija się własnej strategii, to stajemy się częścią czyjejś strategii<sup>7)</sup>. Stąd np. takie globalne korporacje, jak General Electric, HSBC, IBM, Oracle czy Deutsche Bank transformują ich wewnętrzne usługi i operacje administracyjne, używając *offshoringu*. *Offshoring* jest uważany za następną falę w okresie globalizacji gospodarek krajowych<sup>8)</sup>.

Początki praktycznego stosowania *offshoringu* przypadają na lata 80. ub. wieku, kiedy to takie amerykańskie korporacje, jak Texas Instruments (1980) i Motorola (1981), uruchomiły swoje pierwsze centra usługowe w Indiach. Rozwój *offshoringu* od lat 90. ub. wieku można wiązać przede wszystkim z postępującą globalizacją łańcuchów wartości przedsiębiorstw ponadnarodowych.

W literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji *offshoringu*. Na pozór, *offshoring* może wykazywać wiele wspólnego z geograficzną delokalizacją w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI) i ekspansją zagranicznych spółek zależnych. *Outsourcing* pozwala na podejmowanie decyzji dotyczących zakupów zewnętrznych, *joint ventures* i aliansów strategicznych, koncentrujących się na delokalizacji organizacyjnej. Wskazuje się jednak, że tradycyjne teorie, takie jak teoria kosztów transakcyjnych, podejście zasobowe czy paradygmat OLI (*ownership, location, internalization*) J.H. Dunninga dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, nie są wystarczające do pełnego wyjaśnienia lub zrozumienia nowych niuansów myślenia strategicznego względem *offshoringu* i *outsourcingu*<sup>9)</sup>.

W ujęciu popularnym *offshoring* jest określany jako delokalizacja (przeniesienie) procesów biznesowych do obcych krajów w celu uzyskania przewagi w postaci podaży wykwalifikowanej, lecz relatywnie taniej pracy. Najczęściej więc *offshoring* rozumie się jako zmianę źródła pochodzenia nabywanych przez przedsiębiorstwo usług – ze źródła krajowego na źródło zagraniczne lub delokalizację realizacji usług poza granice kraju. Oznacza to, że *offshoring* dotyczy zarówno przenoszenia produkcji za granicę, jak i likwidacji miejsc pracy (zatrudnienia) w kraju.

W nowych opracowaniach akademickich *offshoring* jest definiowany jako transnarodowa relokalizacja lub rozproszenie działalności<sup>10)</sup>. Jeden z nurtów literatury akademickiej głosi, że podstawowym celem *offshoringu* jest minimalizacja kosztów poprzez

relokalizację procesów biznesowych do lokalizacji o niskim poziomie płac [np. Bock, 2008; Farrell, 2005; Grote i Täube, 2007]<sup>11)</sup>. Inny nurt w literaturze przedmiotu rozpatruje *offshoring* jako bardziej ogólną strategię lokalizacji, która łączy minimalizację kosztów i poszukiwanie wiedzy [np. Demirbag i Glaister, 2010; Kedia i Lahiri, 2007; Lewin, Massini, Peeters, 2009; Maskell, Pedersen, Petersen, Nielsen, 2007]<sup>12)</sup>.

Według innych autorów, *offshoring* dotyczy procesu pozyskiwania jakiegoś przedsięwzięcia biznesowego, procesu lub funkcji wspierania krajowych i globalnych operacji z zagranicy, szczególnie z krajów rozwijających się o niskich kosztach<sup>13)</sup>.

### *Offshoring* a *outsourcing*

**W** ujęciu ogólnym strategia globalna oznacza optymalną dezagregację lub rozczłonkowanie łańcuchów wartości przedsiębiorstw na wiele składowych elementów jako organizacyjnie i ekonomicznie wykonalnych (możliwych do realizacji). Przy czym każda część (element) powinna być rozmieszczona geograficznie (*offshoring*) i organizacyjnie (*outsourcing*). Wynika z tego logiczny wniosek, że *offshoring* i *outsourcing* można potraktować jako strategię, które powinny być analizowane jednocześnie (*simultaneously*), gdzie właśnie pewne kluczowe segmenty łańcucha wartości są utrzymywane w kraju, podczas gdy inne są optymalnie rozpraszane geograficznie między sojuszników i kontrahentów.

Jednakże *offshoring* i *outsourcing* nie są pojęciami tożsamymi, mimo że w opracowaniach dotyczących relokalizacji produkcji są czasami stosowane zamiennie. Niektórzy autorzy dowodzą, że decyzje *offshoringu* są ściśle związane ze strategiami *outsourcingu*, które dotyczą poszukiwań optymalnego poziomu kontroli działalności firm<sup>14)</sup>.

*Outsourcing* oznacza nabywanie usług poprzednio wytwarzanych w ramach danego przedsiębiorstwa od niezależnych kontrahentów poprzez zlecenie podwykonawstwa. Przy czym firmy te mogą mieścić się w kraju bądź za granicą. *Offshoring* natomiast uważa się za pojęcie szersze, obejmujące zarówno *outsourcing* międzynarodowy (*offshore outsourcing*), czyli nabywanie usług dotychczas realizowanych w przedsiębiorstwie od niezależnych kontrahentów zagranicznych, jak i delokalizację produkcji usług dotąd realizowanych w przedsiębiorstwie w kraju do filii zagranicznej i następnie import wytwarzanych tam usług (*offshore in-house sourcing*)<sup>15)</sup>.

Dodać można, że w tym drugim przypadku usługi świadczone przez filię zagraniczną przedsiębiorstwa nie mogą być uznane za *outsourcing*, gdyż to przedsiębiorstwo jest właścicielem (lub ma udziały) w tejże zagranicznej filii. *Offshore outsourcing* (czyli międzynarodowy *outsourcing*) można określić jako delegację administracji, inżynierii, badań i rozwoju, technicznego wspierania procesów do strony trzeciej – kontrahenta o niskich kosztach lokalizacji<sup>16)</sup>. *Offshore outsourcing* obejmuje wytwarzanie, ICT, usługi zaplecza (obsługę klienta, finanse, księgowość, obsługę transakcji, telemarketing itp.), reinżynierię procesów. *Outsourcing* wytwarzania (produkcji) zaczął się rozwijać w latach 70. i 80. ub. wieku w Stanach Zjednoczonych.

W ujęciu ogólnym *offshoring* i *outsourcing* stanowią dwa różne typy decyzji strategicznych przedsiębiorstwa dotyczące produkcji. *Offshoring* odnosi się



do lokalizacji produkcji, a *outsourcing* do jej sposobu [Markusen, 2005].

Uwzględniając opracowania OECD, UNCTAD, McKinsey, Deutsche Bank Research, prezentowane w literaturze przedmiotu, w tabeli 1 uwidoczniono różnice między *offshoringiem* a *outsourcingiem*. *Outsourcing* krajowy oznacza wydzielenie określonych funkcji przedsiębiorstwa i przekazanie ich zewnętrznemu podmiotowi w kraju. Produkcja i realizacja usług w przedsiębiorstwie w kraju stanowią wewnętrzne świadczenie.

*Captive offshoring* zgodnie z opracowaniem UNCTAD jest określany jako delokalizacja produkcji do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import do kraju<sup>17)</sup>. Natomiast nabywanie usług dotychczas wytwarzanych wewnątrz przedsiębiorstwa (*intra-firm*) od niezależnych firm zagranicznych stanowi *offshore outsourcing*, czyli międzynarodowy *outsourcing*. Podobną klasyfikację przyjmują autorzy opracowań OECD<sup>18)</sup>. Zaliczają oni do *offshoringu: international outsourcing*, czyli międzynarodowy *outsourcing* (inaczej *offshore outsourcing* w tabeli 1) oraz *international insourcing*, czyli delokalizację produkcji usług do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import tych usług do kraju (inaczej *captive offshoring* w tabeli 1).

Pojęcie, metodę czy strategię *offshoringu* należy rozpatrywać zarówno w kontekście wymiany usług, jak i zagranicznych inwestycji bezpośrednich<sup>19)</sup>.

### Motywy i geograficzne kierunki *offshoringu*

**O** *ffshoring* oznacza przesunięcie zamówień, produkcji, usług lub ogólnie procesów biznesowych lub ich części poza granice kraju<sup>20)</sup>. Postęp technologiczny, liberalizacja w handlu światowym i przepływ inwestycji skłaniały przedsiębiorstwa do realizacji procesów restrukturyzacyjnych poprzez fragmentację i internacjonalizację ich łańcuchów wartości, w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

W świetle badań i analiz UNCTAD (2004) i innych źródeł [np. Dunning, 1993; Aspray, Mayadas, Vardi, 2006] do podstawowych czynników (motywów) stosowania *offshoringu* można zaliczyć:

- redukcję kosztów (najczęściej wskazywany motyw *offshoringu*),
- efektywność,
- badania lub dostęp do wiedzy i utalentowanych ludzi,
- dostęp do rynku, wykorzystywanie i rozwój zagranicznych rynków,
- wykorzystanie szczególnego doświadczenia,
- zapewnienie usługi przez 24 godziny na dobę,
- wykorzystywanie umiejętności i wiedzy lokalnej siły roboczej,
- dążenie do wykorzystywania efektów skali oraz do koncentracji na „rdzeniu działalności”,

- poprawa jakości produkcji i usług,
- istnienie niedoboru wykwalifikowanych zasobów ludzkich (np. informatyków, elektroników).

Zgodzić się trzeba z opiniami, że pomiar skali *offshoringu*, badanie jego skuteczności i efektywności, są obecnie utrudnione ze względu na brak oficjalnych, bezpośrednich, pełnych danych statystycznych<sup>21)</sup>. W dodatku brak jest precyzyjnego i jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia *offshoring*.

Według niektórych szacunków dzięki stosowaniu *offshoringu* można uzyskać obniżkę kosztów średnio o 30%<sup>22)</sup>. Jest to szacunek netto, uwzględniający koszty transakcyjne związane z legalną selekcją kontrahentów, monitoringiem, kosztami transportu i telekomunikacji. Na gruncie teorii kosztów transakcyjnych [Coase, 1937; Williamson, 1975] można dowodzić, że przedsiębiorstwa dezagregują swoje łańcuchy wartości i selekcionują te ich komponenty, nad którymi chcą utrzymywać kontrolę.

Do krajów, które delokalizują realizację usług, należą przede wszystkim gospodarki wysoko rozwinięte, takie jak: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Hiszpania i inne kraje Europy Zachodniej.

Ostatnio interesującym przykładem w tym zakresie są Indie. Przedsiębiorstwa indyjskie świadczą usługi *offshoringowe* dla firm amerykańskich i zachodnioeuropejskich, a w ostatnich latach zaczęły otwierać swoje filie w Chinach i krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

W. Aspray, F. Mayadas i M.Y. Vardi opracowali geograficzne kierunki *offshoringu*, przyjmując za podstawę motywy i strategie przedsiębiorstw (tabela 2).

Z przeprowadzonych badań sondażowych przez firmę konsultingową RBSC i UNCTAD w zakresie *offshoringu* wynika, że dotychczas 39% z 500 największych firm europejskich zdelokalizowało realizację usług za granicę [UNCTAD, 2004], a obecnie 20% amerykańskich firm delokalizuje produkcję usług [Aspray, Mayadas, Vardi, 2006]. Prognozuje się, że odsetki te znacznie wzrosną w następnych latach.

Lokalizacja przenoszonej części produkcji i usług ma istotne znaczenie w *offshoringu*. W praktyce przy podejmowaniu decyzji *offshoringowych* bierze się pod uwagę np. rankingi opracowywane przez agencję konsultingową A.T. Kearney corocznie – *Global Services Location Index*<sup>23)</sup>. Indeks ten opiera się na trzech głównych kryteriach atrakcyjności lokalizacyjnej dla *offshoringu*: koszcie zasobów ludzkich, umiejętnościach i dostępności siły roboczej oraz jakości środowiska biznesowego. Rankingi najbardziej atrakcyjnych krajów z punktu widzenia *offshoringu* są sporządzane także przez inne agencje konsultingowe.

Jako centra *offshore* na globalnych rynkach finansowych wskazuje się: Londyn, Nowy Jork, Tokio, Frankfurt n. Menem, Szwajcarię, Luksemburg,

Tab. 1. *Offshoring a outsourcing*

	Kraj	Zagranica
<b>Outsourcing</b>	Krajowy <i>outsourcing</i>	<i>Offshore outsourcing</i> (międzynarodowy <i>outsourcing</i> , <i>international outsourcing</i> )
<b>Wewnętrzne świadczenie</b>	Produkcja i realizacja usług wewnątrz przedsiębiorstwa w kraju	<i>Captive offshoring</i> (delokalizacja produkcji i usług do filii zagranicznej przedsiębiorstwa i następnie import tych usług, <i>international insourcing</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 47–48; DEUTSCHE BANK RESEARCH, *Offshoring: Globalisation Wave Reaches a Service Sector*, no. 45, 27.09.2004, www.db.com, s. 3.

Tab. 2. Kraje przyjmujące *offshoring*

Strategia/ motyw	Główne kierunki geograficzne	Pozostałe możliwe kierunki geograficzne
Niskie koszty i zdolności produkcyjne	Chiny Indie	Malezja
Kompetencje językowe	Filipiny Meksyk Kostaryka Indie	RPA Tunezja Maroko Senegal Madagaskar Mauritius
Bliskość geograficzna ( <i>Nearshoring</i> )	Kanada Polska Czechy Węgry Słowacja	Ukraina Białoruś Rumunia Łotwa Chiny
Specyficzne, zaawansowane umiejętności/ usługi	Izrael Irlandia Australia Stany Zjednoczone	Chiny Indie Rosja

Źródło: W. ASPRAY, F. MAYADAS, M.Y. VARDI (eds.), *Globalization and Offshoring of Software*, Report Association of Competing Machinery (ACM) Job Migration Task Force, New York 2006, s. 54, podano za: R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 52.

Singapur, Hongkong, Lichtenstein, Kajmany, Bahamy, Antyle Holenderskie, Bermudy, Wyspę Man, Panamę, Bahrajn, Jersey<sup>24)</sup>.

### Podsumowanie

Jednym z doniosłych efektów postępującej integracji gospodarki światowej jest rosące znaczenie możliwości wykorzystywania *offshoringu* i źródeł zewnętrznych (*outsource*) w kreowaniu wartości działań biznesowych. Globalne pozyskiwanie zasobów (*global sourcing*) oraz rozdrabnianie, elastyczność i dezintegracja łańcuchów wartości działań biznesowych w kontekście globalnym przyczyniają się do rozwoju *offshoringu*. *Offshoring* i *outsourcing* nie są pojęciami tożsamymi. Pomiar skali *offshoringu*, badanie jego skuteczności i efektywności, są obecnie utrudnione ze względu na brak oficjalnych, bezpośrednich, pełnych danych statystycznych. Ponadto brak jest precyzyjnego i jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia *offshoring*. Do krajów, które delokalizują produkcję i usługi w kontekście globalnym, należą przede wszystkim gospodarki wysoko rozwinięte. Głównym motywem delokalizacji produkcji i usług za granicę jest redukcja kosztów. W świetle prognoz zakres stosowania *offshoringu* będzie się rozszerzać na świecie. Już obecnie staje się on zjawiskiem powszechnym.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
im. W. Korfańskiego w Katowicach

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> N. ACOCELLA, *Economic Policy in the Age of Globalization*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 5.
- <sup>2)</sup> J.H. DUNNING, *Towards a New Paradigm of Development: Implications for Determinants of International Business*, „Transnational Corporations” 2006, vol. 15, no. 1.
- <sup>3)</sup> M.B. STEGER, *Globalization. A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 49.

<sup>4)</sup> T. PAKULSKA, M. PONIATOWSKA-JAKSCH, *Globalne pozyskiwanie zasobów – zarys problemu*, „Gospodarka Narodowa” nr 1-2/2008, s. 23.

<sup>5)</sup> S. MANNING, S. MASSINI, A.Y. LEWIN, *A Dynamic Perspective on Next - Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*, „Academy of Management Perspectives” 2008, vol. 22, no. 3, s. 35.

<sup>6)</sup> R. MUDAMBI, M. VENZIN, *The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 8, s. 1510.

<sup>7)</sup> M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *Offshore Outsourcing. Business Models, ROI and Best Practices*, Mivar Press Inc., E-business Strategies INC 2004, s. 1.

<sup>8)</sup> *Ibidem*.

<sup>9)</sup> F.J. CONTRACTOR, V. KUMAR, S.K. KUNDU, T. PEDERSEN, *Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, no. 8, s. 1418.

<sup>10)</sup> J.P. DOH, K. BUNYARATAVEJ, E. HAHN, *Separable but Not Equal: The Location Determinants of Discrete Services Offshoring Activities*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, s. 926-943.

<sup>11)</sup> R. MUDAMBI, M. VENZIN, *op. cit.*, s. 1510.

<sup>12)</sup> *Ibidem*.

<sup>13)</sup> S. MANNING, S. MASSINI, A.Y. LEWIN, *op. cit.*, s. 35.

<sup>14)</sup> R. MUDAMBI, M. VENZIN, *op. cit.*, s. 1510-1511.

<sup>15)</sup> R. GRZANKA, *Umiędzynarodowienie sektora usług*, „Gospodarka Narodowa” nr 7-8/2007, s. 47-48.

<sup>16)</sup> M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *op. cit.*, s. 4.

<sup>17)</sup> *World Investment Report 2004: The Shift Towards Services*, UNCTAD, Geneva 2004, s. 148.

<sup>18)</sup> D. VAN WELSUM, X. REIF, *Potential Offshoring: Evidence from Selected OECD Countries*, „Brookings Trade Forum 2005”, Brookings Institution, Washington 2005, s. 5.

<sup>19)</sup> D. VAN WELSUM, X. REIF, *The Share of Employment Potentially Affected by Offshoring – An Empirical Investigation*, OECD, Paris 2006, s. 6.

<sup>20)</sup> A. SZYMANIAK (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 171.

<sup>21)</sup> R. GRZANKA, *op. cit.*, s. 52-53.

<sup>22)</sup> M. ROBINSON, R. KALAKOTA, *op. cit.*, s. 17.

<sup>23)</sup> A.T. KEARNEY, *Global Services Location Index 2006*.

<sup>24)</sup> J. KARWOWSKI, *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010, s. 66-117.

### Offshoring As Global Resourcing Strategy

In international economic literature global resourcing is usually defined in terms of outsourcing and offshoring. Offshore is the next „wave” in the world. One important effect of the increasing integration of the world economy is the rising importance of possibilities to offshore and outsource value - creating activities. In many industries firms are able to disaggregate their value chains into smaller parts. This process allows for a less path - dependent approach to the firm's ideal location profile (through offshoring and relocation) and control strategies (through outsourcing). The article presents new business models in globalization, the essence, reasons and geographical directions of offshoring.

# Działalność innowacyjna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w Polsce – analiza porównawcza

*Magdalena Jasiniak*

## Wprowadzenie

**W**raz z pierwszymi próbami otwierania polskiej gospodarki na rynki zewnętrzne w połowie lat 70. ub. wieku stopniowo zwiększała się skala napływu kapitału zagranicznego do Polski w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Obecnie zagraniczni inwestorzy stanowią integralną część systemu powiązań rynkowych polskiej gospodarki, a działalność przedsiębiorstw zagranicznych jest przedmiotem wielu badań naukowych.

Przyjmuje się, że zagraniczne filie osiągają w kraju goszczącym lepsze efekty działalności, zarówno w sferze finansowej, jak i pozafinansowej, niż przedsiębiorstwa z wyłącznym udziałem kapitału krajowego. Jest to wynik możliwości wykorzystywania przez filie przedsiębiorstw zagranicznych bardziej zaawansowanych rozwiązań, zarówno organizacyjnych, jak i innowacyjnych, które są stosowane w kraju macierzystym, przy założeniu, że poziom rozwoju kraju macierzystego jest wyższy niż kraju lokaty kapitału. Zagraniczne filie mogą otrzymywać od spółki macierzystej wsparcie w postaci transferu szeroko rozumianych zasobów, takich jak m.in. najnowsze technologie, rozwiązania organizacyjne, kapitał, co wpływa na wzmocnienie ich pozycji rynkowej wobec przedsiębiorstw z wyłącznym udziałem kapitału krajowego.

Celem artykułu jest porównanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw krajowych i przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego na podstawie badań literaturowych, danych statystycznych GUS oraz wyników badania własnego.

Trzeba jednak zauważyć, że badania nad działalnością przedsiębiorstw zagranicznych, przeprowadzane na poziomie mikroekonomicznym, są realizowane bardzo rzadko, co utrudnia dokonanie właściwych porównań. Większość badań naukowych prezentowanych w literaturze ekonomicznej była skoncentrowana na poziomie makro- i mezoekonomicznym. Dotyczyły one takiej tematyki, jak m.in. napływ kapitału zagranicznego do Polski, motywy i bariery podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce, wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na gospodarkę kraju goszczącego, w szczególności na regionalny rynek pracy<sup>1)</sup>.

W zdecydowanie mniejszym stopniu przedstawia się problematykę działalności przedsiębiorstw zagranicznych na poziomie mikroekonomicznym. W przypadku literatury krajowej nie prowadzi się badań porównawczych nad działalnością przedsiębiorstw

krajowych i przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Takie porównania bywają jedynie elementem szerszych analiz. Natomiast w literaturze zagranicznej takie badania są prowadzone na poziomie zaawansowanym. Przedmiotem badań porównawczych są bardzo często filie przedsiębiorstw zagranicznych, spółki macierzyste krajowych przedsiębiorstw realizujących działalność w skali międzynarodowej oraz przedsiębiorstwa krajowe, obejmujące swą działalnością jedynie rynek wewnętrzny. Badania te rzadko jednak są prowadzone za pomocą badań socjologicznych, częściej – na podstawie danych ilościowych – wybranych wskaźników ekonomicznych. Zatem z jednej strony pewne zależności są weryfikowane za pomocą zaawansowanych metod statystycznych, jednak z drugiej – trudno uzyskać na podstawie takich badań dokładniejsze dane na temat działalności badanych przedsiębiorstw, mające charakter jakościowy.

## Działalność innowacyjna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w świetle badań empirycznych

**D**Castellani i A. Zanfei na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw we Włoszech zauważyli pewne różnice w innowacyjnej działalności filii przedsiębiorstw zagranicznych, włoskich przedsiębiorstw realizujących działalność w skali międzynarodowej oraz włoskich przedsiębiorstw działających w skali kraju. Wyniki badania pokazały, że spółki macierzyste włoskich przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej częściej niż filie przedsiębiorstw zagranicznych we Włoszech oraz niż włoskie przedsiębiorstwa realizujące działalność na obszarze kraju nawiązywały międzynarodową współpracę związaną z transferem technologii i innowacji. Włoskie spółki macierzyste również częściej niż pozostałe wprowadzały innowacje produktowe, realizowały działalność badawczo-rozwojową i współpracowały z uczelniami wyższymi<sup>2)</sup>.

Wyniki badania przeprowadzonego w Nowej Zelandii nad produktywnością filii przedsiębiorstw zagranicznych i przedsiębiorstw krajowych wskazują m.in., że zagraniczne filie wykorzystują nowsze technologie w relacji do krajowych przedsiębiorstw<sup>3)</sup>.

Badania przeprowadzone w krajach skandynawskich, dotyczące innowacyjnej działalności przedsiębiorstw, pokazują, że udział zagranicznych filii w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw ogółem jest niższy niż przedsiębiorstw krajowych. Filie przedsiębiorstw

zagranicznych w krajach skandynawskich najczęściej koncentrują swoją działalność w usługach lub przemyśle niskiej techniki. Przedsiębiorstwa krajowe częściej realizują swoją działalność w obszarach przemysłu wysokiej i średniowysokiej techniki. Największy udział wśród przedsiębiorstw sklasyfikowanych jako innowacyjne miały przedsiębiorstwa krajowe produkujące na rynek wewnętrzny i na rynki zagraniczne<sup>4)</sup>.

Wyniki badania nad działalnością przedsiębiorstw w Polsce, przeprowadzonego przez M.A. Weresę, wskazują, że co trzecie przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego oraz co trzecie przedsiębiorstwo z kapitałem wyłącznie polskim miało własne jednostki zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową (jednostki B+R). Rola tych jednostek w badanych przedsiębiorstwach była jednak różna. W przypadku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego do głównych zadań jednostek B+R w przedsiębiorstwie należało dostosowanie rozwiązań otrzymanych od zagranicznego inwestora do potrzeb i warunków rynku kraju goszczącego. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw krajowych celem działalności jednostek B+R w przedsiębiorstwie było opracowywanie nowych, bardziej innowacyjnych rozwiązań. Przedsiębiorstwa krajowe jako podstawowe źródło innowacji wykorzystywały: pomysły pracowników przedsiębiorstwa, imitację rozwiązania stosowanego przez konkurencję – krajową oraz zagraniczną. W przypadku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego do głównych źródeł innowacji należały rozwiązania przekazane przez zagranicznego inwestora. Z badań M.A. Weresy wynika również, że przedsiębiorstwa zagraniczne częściej niż krajowe wprowadziły innowacje technologiczne, organizacyjne lub marketingowe<sup>5)</sup>.

Najnowsze ogólnopolskie dane Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2008–2010 pokazują, że przedsiębiorstwa z większościowym udziałem kapitału zagranicznego w Polsce częściej niż pozostałe przedsiębiorstwa wprowadziły innowacje. Przedsiębiorstwa z większościowym udziałem kapitału zagranicznego częściej wprowadziły nowe lub istotnie ulepszone produkty, w tym również produkty nowe dla rynku zbytu<sup>6)</sup>.

Analizując wyniki krajowych i zagranicznych badań literaturowych oraz dane statystyczne GUS, można dostrzec, że w sferze innowacji występowały

różnice między przedsiębiorstwami krajowymi (produkującymi na rynek wewnętrzny, jak i tymi produkującymi zarówno na rynek wewnętrzny, jak i rynki zagraniczne) i przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa zagraniczne dosyć często okazywały się mniej innowacyjne niż przedsiębiorstwa krajowe, w szczególności te, które działają w skali międzynarodowej. Podobnych obserwacji dokonano w przypadku analizy wyników własnych badań empirycznych.

## Metodyka przeprowadzonego badania

**B** adanie było przeprowadzone w 2011 r. za pomocą kwestionariusza ankietowego wśród 100 losowo wybranych przedsiębiorstw ze 100-proc. kapitałem krajowym i 100 losowo wybranych przedsiębiorstw ze 100-proc. udziałem kapitału zagranicznego, działających w sekcji przetwórstwa przemysłowego na obszarze województwa łódzkiego.

Uzyskano zwrot ankiet od 118 przedsiębiorstw, w tym od 42 przedsiębiorstw zagranicznych i 76 przedsiębiorstw krajowych. Spośród badanych przedsiębiorstw krajowych udało się wyróżnić te, których produkcja w całości jest przeznaczona na rynek krajowy (47 przedsiębiorstw) i te, które produkują zarówno na rynek krajowy, jak i rynki zewnętrzne (29 przedsiębiorstw).

## Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

**S** truktura badanych przedsiębiorstw zagranicznych pod względem roku powstania oraz wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych była podobna do struktury przedsiębiorstw krajowych ogółem (zarówno tych produkujących wyłącznie na rynek wewnętrzny, jak i tych działających w skali międzynarodowej). W tabeli 1 przedstawiono strukturę badanych przedsiębiorstw pod względem roku powstania.

Wśród badanych przedsiębiorstw krajowych ogółem największy był odsetek tych, które powstały przed 2000 r. Do 2000 r. powstało łącznie 78,5% przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek

**Tab. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według roku powstania**

Typ przedsiębiorstwa	Przed 1990	1991–1995	1996–2000	2001–2005	Po 2006	Razem
Zagraniczne	5,6%	27,8%	50,0%	8,3%	8,3%	100,0%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny	35,7%	21,4%	21,4%	14,3%	7,1%	100,0%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne	40,0%	16,0%	24,0%	16,0%	4,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych pracowników**

Typ przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych				Razem
	Do 9 osób	Od 10 do 49 osób	Od 50 do 249 osób	Powyżej 250 osób	
Zagraniczne	21,4%	40,5%	31,0%	7,1%	100,0%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny	14,9%	63,8%	10,6%	10,6%	100,0%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne	11,1%	33,3%	48,2%	7,4%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 3. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem rodzaju stosowania rozwiązań innowacyjnych**

Typ przedsiębiorstwa	Stosowanie innowacyjnych rozwiązań			
	Tak	Rodzaj stosowanych rozwiązań		
		Patenty	Certyfikaty jakości	Pisemne opinie ekspertów
Zagraniczne	81,0%	66,7%	69,0%	11,9%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny	61,7%	96,6%	69,0%	27,6%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne	69,0%	46,8%	31,9%	10,6%

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 4. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem wieku stosowanych technologii**

Typ przedsiębiorstw	Wiek technologii				
	Poniżej roku	1–3 lata	3–5 lat	Powyżej 5 lat	Razem
Zagraniczne	17,7%	33,9%	21,0%	27,4%	100%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny	11,9%	52,4%	16,7%	19,0%	100%
Krajowe, produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne	20,0%	30,9%	25,5%	23,6%	100%

Źródło: opracowanie własne.

wewnętrzny oraz 80% krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych największy jest odsetek tych, które powstały w latach 1991–2000, tj. 77,8% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem. W tym okresie rzeczywiście napłynął do Polski znaczący kapitał zagraniczny, do czego przyczyniły się w dużym stopniu m.in. zmiany ustrojowe polskiej gospodarki w tym czasie oraz wprowadzenie regulacji prawnych, które zwiększyły swobodę przepływu zagranicznych inwestycji<sup>7)</sup>. Niewielki był odsetek, zarówno wśród przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny, krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne, jak i przedsiębiorstw zagranicznych, takich przedsiębiorstw, które rozpoczęły swoją działalność po 2006 r. (odpowiednio 7,1%, 4,0% i 8,3% przedsiębiorstw ogółem).

Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem roku powstania wskazuje, że w badaniu wzięły udział przede wszystkim przedsiębiorstwa, które działają na polskim rynku od co najmniej 10 lat. Można więc przypuszczać, że są to przedsiębiorstwa, które zyskały już pewną pozycję na rynku, mają relatywnie stabilną sytuację finansową (w stosunku do tych przedsiębiorstw, które są w początkowej fazie rozwoju) i określoną strategię działania.

Strukturę badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych<sup>8)</sup> przedstawia tabela 2.

Najmniejszy udział wśród badanych przedsiębiorstw zagranicznych i krajowych działających w skali międzynarodowej<sup>9)</sup> miały przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników (7,1% przedsiębiorstw ogółem w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych oraz 7,1% przedsiębiorstw ogółem w przypadku przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne). Natomiast największy udział miały małe i średnie przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych większy był udział małych przedsiębiorstw, tj. 40,5%

przedsiębiorstw zagranicznych ogółem, średnie przedsiębiorstwa stanowią natomiast 31,0% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem.

W przypadku krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej proporcje te są odwrotne. Większy był udział wśród badanych średnich przedsiębiorstw, tj. 48,2%, małe przedsiębiorstwa stanowią natomiast 33,3% krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne. Wśród badanych przedsiębiorstw krajowych produkujących wyłącznie na rynek wewnętrzny największy udział miały przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników (63,8%).

### Działalność innowacyjna badanych przedsiębiorstw

Jedno z pytań w badaniu ankietowym wiązało się ze wskazaniem, czy przedsiębiorstwo stosuje innowacyjne rozwiązania i jakiego rodzaju (patenty, certyfikaty jakości, pisemne opinie ekspertów) oraz jaki jest wiek stosowanych przez przedsiębiorstwo technologii. Wyniki przedstawiają tabele 3 i 4.

Wśród przedsiębiorstw zagranicznych największy był udział takich przedsiębiorstw, które stosują innowacyjne rozwiązania – 81,0% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem. Wśród krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne odsetek takich przedsiębiorstw był mniejszy i wyniósł 69,0%. Najbardziej takie rozwiązania stosowały przedsiębiorstwa krajowe produkujące na rynek wewnętrzny, tj. 61,7% przedsiębiorstw ogółem.

Najwięcej i najbardziej różnorodnych rozwiązań było stosowanych przez krajowe przedsiębiorstwa produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne. Prawie każde z tych przedsiębiorstw stosowało rozwiązania opatentowane, tj. 96,6% badanych. Rozwiązania certyfikowane stosowało 69,0% przedsiębiorstw krajowych działających w skali międzynarodowej,

a z rozwiązań popartych pisemnymi ekspertyzami korzystało blisko co trzecie przedsiębiorstwo (tj. 27,6% przedsiębiorstw krajowych działających w skali międzynarodowej wobec 11,9% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem i 10,6% przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny ogółem).

W najmniejszym stopniu innowacyjne rozwiązania wykorzystywały przedsiębiorstwa krajowe produkujące na rynek wewnętrzny: 46,8% badanych w przypadku stosowania rozwiązań opatentowanych, 31,9% badanych w przypadku rozwiązań certyfikowanych i 10,6% badanych w przypadku wykorzystywania pisemnych ekspertyz.

Analizując zakres zastosowania rozwiązań innowacyjnych przed badane przedsiębiorstwa, można zauważyć, że przedsiębiorstwa zagraniczne najczęściej wykorzystywały takie rozwiązania, jednak krajowe przedsiębiorstwa produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne, jeśli wprowadzały innowacje, to w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Były to zarówno technologie opatentowane, certyfikowane lub – chociaż w mniejszym stopniu – rozwiązania potwierdzone opinią ekspertów.

Stopień zróżnicowania stosowanych rozwiązań może zależeć od roli, jaką pełni dane przedsiębiorstwo w ramach korporacyjnych powiązań. W przypadku filii przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność w kraju goszczącym ich zadaniem może być realizowanie tylko fragmentu procesu produkcyjnego. Wówczas spółka – matka transferuje tylko określone rozwiązania technologiczne i innowacyjne, które są niezbędne filii do realizacji bieżącej działalności. W przypadku krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne możemy mieć do czynienia ze spółką macierzystą, która może dysponować dużo szerszym zapleczem technologicznym, w postaci np. własnych jednostek badawczo-rozwojowych.

W przypadku wieku stosowanych przez badane przedsiębiorstwa technologii okazało się, że krajowe przedsiębiorstwa produkujące na rynek wewnętrzny i rynki zewnętrzne stosowały technologie relatywnie najmłodsze w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw (tabela 4).

Wśród krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne 20,0% badanych stosowało technologie, których wiek nie przekraczał 1 roku, a 30,9% badanych technologie w wieku od 1 do 3 lat. Relatywnie najniższy był również odsetek krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej, stosujących najstarsze technologie, których wiek przekraczał 5 lat (23,6% badanych).

W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych odsetek tych, które stosowały najmłodsze technologie wyniósł 17,7% badanych, natomiast największy był udział tych przedsiębiorstw zagranicznych, które stosowały technologie w wieku 1–3 lata, tj. 33,9% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem. W relacji do przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny oraz krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne wśród przedsiębiorstw zagranicznych największy był udział tych, które stosowały technologie najstarsze, tj. 27,4% przedsiębiorstw zagranicznych ogółem.

W przypadku przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny niewielki był co prawda odsetek tych, które stosowały najnowsze technologie (11,9% przedsiębiorstw krajowych ogółem), ale ponad

połowa badanych przedsiębiorstw stosowała technologie, których wiek nie przekraczał 3 lat, tj. 52,4% przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek wewnętrzny. Łącznie, technologie w wieku poniżej 3 lat stosowało aż 64,3% krajowych przedsiębiorstw produkujących na rynek wewnętrzny – najwięcej w relacji do pozostałych badanych grup przedsiębiorstw.

Częstym zabiegiem stosowanym przez spółki macierzyste przedsiębiorstw zagranicznych jest wypieranie z kraju macierzystego do słabiej rozwiniętych krajów lokaty kapitału technologii starszych – mniej efektywnych, o wyższej szkodliwości oddziaływania na środowisko. Dlatego też technologie stosowane przez filie zagranicznych przedsiębiorstw w krajach goszczących są technologiami mniej zaawansowanymi niż te stosowane w kraju macierzystym – przy założeniu, że jest on lepiej rozwinięty niż kraj lokaty kapitału. Można przypuszczać, że podobne zjawisko ma miejsce w przypadku polskich przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej – większy był udział technologii starszych niż 3 lata stosowanych przez krajowe przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej w relacji do przedsiębiorstw krajowych działających wyłącznie w skali krajowej. Możliwe, że krajowe spółki macierzyste również transferują do swoich zagranicznych filii działających w krajach słabiej rozwiniętych technologie, które na krajowym rynku przestały być opłacalne.

## Podsumowanie

**A**naliza innowacyjnej działalności przedsiębiorstw zagranicznych, przedsiębiorstw krajowych produkujących wyłącznie na rynek krajowy oraz przedsiębiorstw krajowych produkujących na rynek krajowy i rynki zagraniczne na podstawie badania własnego pokazuje, że:

- przedsiębiorstwa zagraniczne najczęściej stosują rozwiązania innowacyjne oparte na patentach, certyfikatach jakości lub ekspertyzach;
- prawie każde z krajowych przedsiębiorstw, produkujących na rynek wewnętrzny i rynki zagraniczne, wykorzystuje rozwiązania opatentowane i częściej niż pozostałe badane przedsiębiorstwa opierają stosowane rozwiązania na ekspertyzach;
- przedsiębiorstwa krajowe produkujące na rynek wewnętrzny najczęściej stosują technologie, których wiek nie przekracza 3 lat.

Na podstawie wyników badania własnego można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zagraniczne mogą być mniej innowacyjne niż przedsiębiorstwa krajowe, a w szczególności niż przedsiębiorstwa krajowe działające w skali międzynarodowej. Jest to uzasadnione tym, że najczęściej to spółki macierzyste, a nie ich filie, mają dostęp do najnowszych technologii. Filie zlokalizowane w słabiej rozwiniętych krajach goszczących, jeśli w ogóle prowadzą działalność innowacyjną, otrzymują od spółek macierzystych często technologie starsze, mniej innowacyjne, mniej efektywne w relacji do tych stosowanych w kraju macierzystym.

Filie przedsiębiorstw zagranicznych, jeśli mają własne zaplecze badawczo-rozwojowe, często ograniczają zadania tych jednostek do adaptowania rozwiązań stosowanych dotychczas w kraju macierzystym do warunków lokalnych. W przypadku przedsiębiorstw krajowych (zarówno o ogólnokrajowym, jak i międzynarodowym zasięgu działania) zadania jednostek B+R są skoncentrowane na poszukiwaniu nowych, bardziej efektywnych rozwiązań.

Interesujące jest to, że wyniki badania własnego w większym stopniu potwierdzają wnioski zaobserwowane w literaturze zagranicznej aniżeli krajowej (w odniesieniu do danych statystycznych GUS). Możliwe, że jest to wynik różnego ujęcia przedsiębiorstw jako przedmiotu badania. W literaturze zagranicznej wyróżnia się spośród przedsiębiorstw krajowych te, które prowadzą działalność w skali międzynarodowej i dokonuje się osobnych porównań dla filii przedsiębiorstw zagranicznych, przedsiębiorstw krajowych działających w skali krajowej oraz przedsiębiorstw krajowych działających w skali międzynarodowej – taki podział zastosowano w przypadku badania własnego.

Natomiast w literaturze krajowej dokonuje się podziału przedsiębiorstw jedynie z punktu widzenia właściciela kapitału – na przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne, a niekiedy (tak jak miało to miejsce w przypadku danych GUS) wyróżnienia, obok przedsiębiorstw ogółem, jedynie przedsiębiorstw z dominującym udziałem kapitału zagranicznego. W przypadku niektórych obszarów badawczych wydaje się to zbyt dużym uproszczeniem, ponieważ różnice w działalności przedsiębiorstw zagranicznych, przedsiębiorstw krajowych działających w skali krajowej i krajowych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej mogą być znaczące. Zasadne wydaje się, aby w badaniach nad działalnością przedsiębiorstw, zarówno w sferze innowacyjnej, jak i pozostałych obszarach działalności (m.in. organizacyjnej, rynkowej, finansowej) podejmować próby rozróżnienia przedsiębiorstw ze względu na właściciela kapitału (krajowy lub zagraniczny) i zakres prowadzonej działalności.

*dr Magdalena Jasiniak*  
Instytut Finansów, Bankowości i Ubezpieczeń  
Uniwersytetu Łódzkiego

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> M.in. M. Gorynia, M. Jaworek, W. Karaszewski, J. Rymarczyk, A. Zorska.

<sup>2)</sup> D. CASTELLANI, A. ZANFEI, *Multinationals, Innovation and Productivity. Evidence from Italian Manufacturing Firms*, University of Urbino, February 2004, s. 10.

<sup>3)</sup> N. BACKLEY, *Why Do Foreign-owned Firms Perform Better than New Zealand-owned Firms*, Treasury Report T 2009/2747, www.treasury.govt.nz, s. 4–6.

<sup>4)</sup> B. EBERSBERGER, H. LÖÖF, *Corporate Innovation Activities, Does Ownership Matter? The CIS Study Statistical Report*, Nordic Innovation Centre's Forum for Innovation Policies, Oslo 2005, s. 43–45.

<sup>5)</sup> M.A. WERESA, *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002, s. 110–121.

<sup>6)</sup> *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, s. 115.

<sup>7)</sup> Łącznie w latach 90. ub. wieku napłynęło do Polski blisko 31,5 mld USD kapitału zagranicznego w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), a udział Polski w napływie BIZ w stosunku do krajów świata przekroczył w 1995 r. 1%.

<sup>8)</sup> Przyjmuje się, że przedsiębiorstwa zatrudniające: ● do 9 osób – to mikroprzedsiębiorstwa ● od 10 do 49 osób – to małe przedsiębiorstwa ● od 50 do 249 osób – to średnie przedsiębiorstwa ● powyżej 250 osób – to duże przedsiębiorstwa.

<sup>9)</sup> Za krajowe przedsiębiorstwa działające w skali międzynarodowej uważa się te przedsiębiorstwa krajowe, które produkują zarówno na rynek wewnętrzny, jak i rynki zagraniczne.

#### *Innovation Activity of Domestic and Foreign Enterprises in Poland – a Comparative Analysis*

It is generally assumed that the foreign enterprises in the host country are more innovative than the domestic ones. The results of literature and own empirical researches, described in this article, present that domestic enterprises (in particular those companies that operate internationally) can be more innovative than the affiliates of foreign enterprises in the host country.

# Zróźnicowanie przestrzenne i strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

*Rafał Śliwiński*

## Wprowadzenie

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w 2010 r. Polska odnotowała w kolejnym roku ujemne saldo handlu zagranicznego, wynoszące 13,5 miliarda euro. Sytuacja jest niepokojąca ze względu na długotrwałość negatywnej tendencji trwającej od 1991 r. Jak wiadomo, w dłuższym okresie tego typu tendencja jest szkodliwa dla gospodarki i powinno dążyć się do jej zmiany. Zmniejszenie deficytu handlowego można osiągnąć różnymi drogami. Jak pokazuje przykład Niemiec, Japonii, azjatyckich Tygrysów czy Chin, najkorzystniejsza z punktu widzenia wzrostu gospodarczego i zwiększania dobrobytu społeczeństwa jest droga zwiększania eksportu, który, jak wykazało wielu badaczy, stanowi kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego wielu krajów.

W obliczu kolejnego światowego kryzysu gospodarczego i kryzysu finansowego w Unii Europejskiej rozwój eksportu przyczyniłby się do zwiększenia zatrudnienia w Polsce i powrotu na ścieżkę dynamicznego wzrostu gospodarczego. Przykład Niemiec, gdzie co czwarte miejsce pracy zależy od eksportu, powinien być silnie motywujący. Tym bardziej, że kraj ten osiąga od ponad 31 lat nadwyżkę w handlu zagranicznym; tak było również w latach 2009–2010, a więc w okresie silnego światowego kryzysu gospodarczego<sup>1)</sup>. Kluczową rolę w zwiększaniu eksportu odgrywa wzrost międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. W odniesieniu do poziomu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw polskich należy zauważyć, że mimo wielu trudności i często niesprzyjających okoliczności poziom ten systematycznie wzrasta, co znajduje odzwierciedlenie w stopniowym wzroście eksportu, a także w korzystniejszych dla Polski wskaźnikach RCA. W dłuższym okresie walkę konkurencyjną na rynku wygrywa przedsiębiorstwo, które jest lepsze od konkurentów. W konsekwencji zwiększenie polskiego

eksportu jest zależne od relacji poziomu międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw do poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Relacja ta podlega dynamicznym zmianom ze względu na stałe działania, zarówno polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstw, mające na celu poprawę własnej konkurencyjności.

Badanie G. Gierszewskiej (1997) wykazało, że fundamentalną strategią wejścia polskich firm na rynki zagraniczne był eksport pośredni i bezpośredni. Badanie M. Goryni (2002) potwierdziło, że polskie przedsiębiorstwa wciąż preferowały formę eksportu, bez wykazywania znacznego zainteresowania bardziej zaawansowanymi formami ekspansji zagranicznej, takimi jak np.: licencjonowanie, *franchising*, *joint venture*, przedstawicielstwa handlowe, alianse strategiczne czy też inwestycje bezpośrednie. Podobne wyniki osiągnięto w późniejszych badaniach na temat form wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne [Mikołajczyk, 2005; Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007], chociaż w 2005 r. zaczęto zwracać uwagę na fakt dopuszczania przez polskie firmy także innych form kooperacji, początkowo tylko na rynku polskim [Gorynia, 2005].

Dotychczasowe badania dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw były przeważnie przeprowadzane na wybranych grupach przedsiębiorstw, zgodnie z kryterium geograficznym, branżowym, wielkościowym lub np. kryterium eksportowym. Intencją niniejszego artykułu jest natomiast przedstawienie wyników badań polskich przedsiębiorstw charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem, określanym również w literaturze jako przedsiębiorstwa szybko rosnące. Grupa ta wygrywa walkę rynkową zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym i charakteryzuje się wysoką konkurencyjnością. Z tego względu celem niniejszej pracy jest przedstawienie wniosków z badań tej grupy przedsiębiorstw w zakresie zróżnicowania przestrzennego i wielkości sprzedaży zagranicznej, strategii wejścia na rynki międzynarodowe oraz form prowadzenia na nich działalności gospodarczej.

## Metodyka

**A**naliza zróżnicowania przestrzennego i strategii wejścia na rynki zagraniczne polskich przedsiębiorstw została dokonana na podstawie wyników badań autora na grupie polskich przedsiębiorstw szybko rosnących wybranych w drodze doboru celowego. Badanie miało charakter jakościowy i było realizowane metodą analizy wielu studiów przypadków (*multiple case study analysis*), która jak twierdzi Yin (2003) jest najodpowiedniejszą metodą do testowania teorii, a także metodą umożliwiającą jej uzupełnienie.

Firmy były dobierane do badania na podstawie dwóch rankingów polskich firm szybko rosnących: Gazeli Biznesu, przygotowywanego przez „Puls Biznesu” oraz Gepardów Biznesu, przygotowywanego przez grupę finansową SKOK. Obydwa rankingi stanowią wiarygodne źródło wstępnej selekcji firm szybko rosnących w Polsce. Ponadto przedsiębiorstwa do badania były selekcionowane także spośród laureatów prestiżowych konkursów technologicznych w kraju i za granicą, jak np. Polski Produkt Przyszłości, czy EEP AWARD Environmental Innovation for Europe. Przedsiębiorstwo polskie było rozumiane w badaniu

jako przedsiębiorstwo mające główną siedzibę na terytorium Polski. Wyselekcjonowane przedsiębiorstwa musiały spełnić trzy kryteria:

- znaczne tempo wzrostu obrotów, przekraczające 500% w ciągu 10 lat;
- prowadzenie sprzedaży zagranicznej;
- 10-letni, nieprzerwany wzrost obrotów firmy.

Wzrost obrotów był liczony na podstawie wartości sprzedaży netto, z uwzględnieniem inflacji. Niektóre wyselekcjonowane firmy przekroczyły wymagany próg wzrostu obrotów już po trzech latach.

Wyselekcjonowano grupę 104 przedsiębiorstw, z których 32 wzięły udział w badaniu. Po przeprowadzeniu badania 13 firm zostało wykluczonych ze względu na niespełnienie warunku definicji przedsiębiorstwa polskiego lub brak sprzedaży zagranicznej w ostatnich 3 latach. Badane firmy reprezentowały różne branże i pochodziły z różnych obszarów Polski. Badania zostały przeprowadzone osobiście przez autora metodą wywiadów bezpośrednich, bazujących na częściowo ustrukturyzowanym scenariuszu wywiadu, który został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Ponadto z reguły adresowano do respondentów pytania „jak” i „dlaczego”, by poznać sposoby działania, postrzegania i uzasadnienia dokonanych wyborów w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Pytania dążyły także do pozyskania subiektywnych opinii poszczególnych przedsiębiorstw obrazujących przyjęte postawy, stosowane w badanych firmach. Ponadto stosowane pytania miały na celu ujawnienie preferencji respondentów dotyczących badanych kwestii. W większości przypadków zadawano pytania częściowo lub całkowicie otwarte, dające respondentowi możliwość przedstawienia odpowiedzi ze swojego punktu widzenia.

W trakcie wywiadów była stosowana technika *ladderingu*, która pomagała pogłębić odpowiedzi na zadawane pytania. Wszystkie pytania były sformułowane w sposób niesugerujący odpowiedzi, ani nieprzedstawiający pytań w pozytywnym lub negatywnym kontekście. Jako metodę walidacji wyników stosowano triangulację, a więc pozyskiwanie informacji do badania z różnych źródeł (raporty roczne badanych firm, ich strony internetowe, informacje z prasy, wywiad, obserwacje).

Badania zostały przeprowadzone w 2009 r. Branże były w nim pod uwagę jedynie przedsiębiorstwa polskie, co oznaczało, że przedsiębiorstwo musi mieć siedzibę główną na terytorium Polski. Wszystkie badane przedsiębiorstwa prowadziły działalność w formie spółki kapitałowej – spółki z o.o. lub spółki akcyjnej. Tylko 3 przedsiębiorstwa były spółkami giełdowymi, 5 badanych firm było przedsiębiorstwami rodzinnymi<sup>2)</sup>, pozostałe to spółki pomiędzy osobami niespowinowaconymi. O udział w badaniu proszono osoby należące do ścisłego kierownictwa firmy, które nierzadko należały jednocześnie do grona współwłaścicieli firmy lub były jedynym właścicielem firmy. W badaniach uwzględniono przedsiębiorstwa działające w różnych branżach w celu pozyskania danych bardziej ogólnych i uniknięcia analizy specyfiki jednej branży. Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem wielkości – od przedsiębiorstw małych i średnich po duże, z czego 63% to MŚP (5% mikro, 32% małe, 26% średnie), a pozostałe 37% – to duże. W różnieniu wielkości badanych przedsiębiorstw zastosowano kryterium zatrudnienia<sup>3)</sup>.



## Wyniki badań

**W**yniki badań w odniesieniu do zróżnicowania przestrzennego sprzedaży zagranicznej wskazują, że polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące sprzedają swoje produkty i usługi na pięciu kontynentach. Zaskakująco mała grupa badanych firm jest obecna na najważniejszych rynkach na świecie, co pokazuje tabela 1. Kolumna „liczba firm” w tabeli 1 wskazuje na całkowitą liczbę badanych firm sprzedających swoje produkty lub usługi na wyszczególnionym kontynencie lub jego części.

Część przedsiębiorstw była obecna we wszystkich wyszczególnionych na danym kontynencie krajach, a część tylko w niektórych z nich. Badane firmy były także podzielone na grupy według kategorii liczby obsługiwanych rynków. Stworzono pięć grup: 1 do 2 krajów, 3-4, 5-10, 11-25 i ponad 25 krajów. W pierwszej grupie (1-2) było tylko jedno przedsiębiorstwo, w drugiej (3-4) były 2, w trzeciej (5-10) było 7 przedsiębiorstw, w czwartej (11-25) – 6, a w piątej znalazły się 2 przedsiębiorstwa, przy czym jedno z nich obsługiwało 28 rynków, a drugie 42.

**Tab. 1. Międzynarodowe rynki zbytu badanych przedsiębiorstw**

Kontynent	Kraje	Liczba firm
UE	Austria, Belgia, Bułgaria, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Grecja, Holandia, Hiszpania, Irlandia, Litwa, Łotwa, Niemcy, Norwegia, Rumunia, Słowacja, Szwecja, Szwajcaria, Węgry, Wielka Brytania, Włochy	19
Reszta Europy	Białoruś, Chorwacja, Islandia, Malta, Mołdawia, Serbia, Ukraina	9
Azja	Armenia, Azerbejdżan, Dubaj, Chiny, Gruzja, Indie, Indonezja, Izrael, Kazachstan, Korea, Malezja, Mongolia, Rosja, Turcja, Wietnam, Zjednoczone Emiraty Arabskie	10
Ameryka Północna	Stany Zjednoczone	2
Ameryka Południowa i Środkowa	Meksyk, Argentyna	1
Afryka	Egipt, Libia, Algieria, Maroko, Ghana, Togo, Wybrzeże Kości Słoniowej	3

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 2. Badane przedsiębiorstwa, ich definicje rynkowe i poziom sprzedaży zagranicznej**

Firma	Definicja rynku	Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem w 2008 r.	Pozycja na rynku krajowym
Amica	Sprzęt gospodarstwa domowego	>60%	Czołówka branży
Celtech	Sprzęt wsparcia logistycznego dla wojska oraz specjalistyczna aparatura dla przemysłu	20% średnia z 3 lat, wahania od 0% do 90%	1.
Crist	Budowa i remonty statków	99%	Czołówka branży
CTL Lasertechnik	Lasery medyczne i techniczne	11,5% (2008), 45% średnia z 3 lat	1.
Domstal	Kontenery morskie typu <i>offshore</i>	100%	1.
EGB Investments	Odzyskiwanie wiarygodności	<5%	1.
Embedos	Serwery komputerowe	<5%	Czołówka branży
ExOrigo	Rozwiązania informatyczne dla sieci sklepów detalicznych i supermarketów	25%	1.
InfoVide Matrix	Consulting & Solution Implementation – zaawansowane doradztwo informatyczne i implementacja	5–10%	1.
Med & Life	Systemy do terapii i rehabilitacji polem magnetycznym i energią światła	21% (2008), 28% średnia z 3 lat, wahania od 20% do 50%	1.
Metrum CryoFlex	Urządzenia kriochirurgiczne i kriorehabilitacyjne	24%	1.
NOVOL	<i>Refinishing</i> samochodów, pojazdów transportu publicznego, statków, chemia budowlana	65%	1. z polskich firm, 6. w Polsce
PGF	Dystrybucja produktów ochrony zdrowia	9%	1.
Pyrylandia	Radiotelefony i systemy dyspozytorskie dla kolejnictwa	<10%	1.
SciTeeX	Modułowe komory do obróbki strumieniowo-ściernej	50%	1.
Solaris	Autobusy i trolejbusy komunikacji miejskiej i autobusy turystyczne	57%	1.
T-Technology	Technologia przetwarzania odpadów w paliwo i elektryczność	100%	1. w kraju i globalnie
Wittchen	Luksusowe wyroby ze skóry naturalnej	9% średnia z 3 lat	1.
Xserwis	Indywidualne systemy czasu rzeczywistego	20%	Czołówka branży

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 przedstawia badane firmy, ich definicje rynkowe, udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży firmy oraz ich pozycję na krajowym rynku. Jak można zauważyć, 3 firmy osiągnęły poziom sprzedaży zagranicznej bliski 100% całkowitej sprzedaży firmy, kolejne 4 firmy osiągnęły poziom sprzedaży zagranicznej w swoich rocznych obrotach wyższy od 50%, a pozostałe firmy poziom niższy od 50%. W ostatniej grupie należy zwrócić uwagę na nieliniową charakterystykę trendu sprzedaży zagranicznej, która w jednym roku może wynosić 90%, a w kolejnym np. 15%. Jak można wywnioskować z opisu definicji rynkowych, badane przedsiębiorstwa operowały w niszach rynkowych, a tylko Amica kierowała swoją sprzedaż na rynek masowy. Wszystkie badane firmy stosowały strategię różnicowania.

W odniesieniu do form prowadzenia działalności zagranicznej badania wykazały, że 11 firm (44%) stosuje strategię sprzedaży zagranicznej poprzez zagranicznego dystrybutora (eksport), 3 firmy (12%) działają na rynkach zagranicznych w formie wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*), 7 firm (28%) adresuje swoją ofertę do zagranicznych klientów poprzez własne przedstawicielstwo handlowe, a 4 firmy (16%) stworzyły od podstaw lub nabyły zagraniczne przedsiębiorstwo produkcyjne. Część badanych przedsiębiorstw różnicowała formy działalności gospodarczej w zależności od rynku, stosując np. formę wspólnego przedsięwzięcia na rynku mało sobie znanym, a na rynkach bardziej znanych, otwierając przedstawicielstwo handlowe. Z powyższych względów suma liczb firm stosujących poszczególne formy jest większa od liczby firm biorących udział w badaniu.

W odniesieniu do momentu inicjacji internacjonalizacji badanych firm należy wskazać, że 15 przedsiębiorstw rozpoczęło umiędzynarodawianie działalności, stosując strategię eksportu, 1 firma rozpoczęła od stworzenia produkcyjnego *joint venture*, 1 firma inicjowała internacjonalizację w formie przedstawicielstwa handlowego, a 2 przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność od nabycia zagranicznych firm, umożliwiających od początku realizację pełnego zakresu działalności na rynku zagranicznym. W uzasadnieniu wyboru strategii eksportu badane firmy wskazały po pierwsze na niskie ryzyko finansowe, po drugie – brak szczegółowej wiedzy na temat rynków zagranicznych uzupełnianej wiedzą zagranicznego dystrybutora, po trzecie – ograniczoność kapitałów własnych umożliwiających wejście na rynek zagraniczny w bardziej bezpośredniej formie, po czwarte – relatywną łatwość i szybkość procesu internacjonalizacji w formie eksportu.

Jednocześnie badane przedsiębiorstwa wskazywały na świadomość, że forma eksportu odcina je od bezpośredniej informacji z rynku, uzależniając od informacji uzyskanych od dystrybutora. Firma, która rozpoczęła internacjonalizację od utworzenia produkcyjnego wspólnego przedsięwzięcia, jako główne uzasadnienie wyboru tej formy wskazała w pierwszej kolejności znalezienie odpowiedniego partnera dysponującego odpowiednim potencjałem produkcyjnym oraz formalnymi i nieformalnymi relacjami na rynku ułatwiającymi sprzedaż.

W drugiej kolejności firma ta wskazała na bardziej przyjazny stosunek polityki gospodarczej państwa – partnera w odniesieniu do firm rozwijających nowe technologie. Znajdował on odzwierciedlenie

na płaszczyźnie administracyjnej, tj. mniejsza liczba utrudnień i kontroli ze strony państwowych instytucji w porównaniu do Polski oraz na płaszczyźnie podatkowej, tj. istnienie specjalnych ulg podatkowych dla firm rozwijających nowe technologie oraz większa przejrzystość przepisów.

W trzeciej kolejności firma wskazała na trudności ze zbytem na rynku polskim ze względu na ograniczenia kapitałowe i konieczność skierowania swojej oferty już w początkowej fazie na rynki międzynarodowe.

Pozostałe firmy, rozpoczynające działalność zagraniczną od stworzenia przedstawicielstwa handlowego lub nabycia zakładu produkcyjnego, jako uzasadnienie swojego wyboru wskazały po pierwsze – możliwość uzyskania pełnej kontroli na działalnością zagraniczną; po drugie – uzyskiwanie bezpośredniej informacji z rynku potrzebnej do kształtowania strategii, szacowania potencjału i trendów zmian rynkowych; po trzecie – zachowanie całego zysku z działalności zagranicznej; po czwarte – ze strategicznego punktu widzenia w dłuższym okresie wskazane bezpośrednie formy wejścia na rynki zagraniczne dostarczają, zdaniem badanych firm, większych możliwości zwiększenia zagranicznej sprzedaży przy jednoczesnym uniknięciu różnego typu potencjalnych konfliktów z zagranicznym dystrybutorem lub partnerem *joint venture*.

Ponadto badane firmy wskazały, że początkowa faza internacjonalizacji była dla nich najtrudniejsza, przy czym rozumiano ją jako znalezienie odpowiednich partnerów zagranicznych i dojście do etapu mniej lub bardziej regularnej sprzedaży (eksport, *joint venture*) oraz jako moment rozpoczęcia inwestycji zagranicznej (przedstawicielstwo handlowe, zakład produkcyjny) do uzyskania samofinansowania placówki zagranicznej. Badane firmy wskazywały w tym miejscu na istotną rolę rządowych lub unijnych programów pomocowych.

## Wnioski

**W**yniki przeprowadzonych przez autora badań empirycznych w zakresie zróżnicowania przestrzennego i strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw szybko rosnących skłaniają do kilku konkluzji.

Po pierwsze, internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw szybko rosnących przebiegała etapowo zgodnie z modelem uppsalskim. Badane przedsiębiorstwa rozpoczynały internacjonalizację działalności głównie od eksportu, zmieniając wraz ze wzrostem obrotów zagranicznych i wzrostem doświadczenia na rynkach zagranicznych formy internacjonalizacji na bardziej bezpośrednie. Jest to zgodne z wynikami innych badań strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw [Gorynia, 2002; Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007; Witek-Hajduk, 2010]. Jednym z istotnych powodów takiej sytuacji jest brak kapitału, w szczególności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Wpływa on na wybór najtańszej i najmniej ryzykownej finansowo formy wejścia na rynki zagraniczne oraz niechęć do skorzystania z bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Wynik ten jest również zbliżony z konkluzjami badań M. Stankiewicza (2005), które m.in. zwracały uwagę na braki kapitału własnego i wysoki koszt pozyskania kapitału obcego przez

polskie przedsiębiorstwa. Taka sytuacja stanowi znaczne utrudnienie w dokonywaniu innowacji i inwestycji koniecznych do podniesienia międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Kolejnym powodem stosowania przez polskie przedsiębiorstwa modelu uppsalskiego był brak wiedzy na temat rynków zagranicznych, który był eliminowany poprzez skorzystanie z wiedzy zagranicznego dystrybutora lub zagranicznego partnera wspólnego przedsięwzięcia.

Po drugie, polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące, rozpoczynając internacjonalizację, stosują model uppsalski, jednakże w momencie badania 56% stosowanych przez badaną grupę przedsiębiorstw form prowadzenia działalności zagranicznej przypadało na bezpośrednie formy internacjonalizacji. Świadczy to o znacznym zwiększeniu wykorzystywania tych form przez polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza, gdy porówna się powyższe wyniki np. do wyników badań M. Nowakowskiego, M. Stawickiej, M. Witek-Hajduk (2005), z których wynika, że 90% największych polskich eksporterów (badana grupa) stosuje eksport jako strategię wejścia na rynki zagraniczne. Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że szybko rosnące zinternacjonalizowane polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się wyższym poziomem zaawansowania w procesie internacjonalizacji niż przeciętni eksporterzy w Polsce. Porównując ten poziom zaawansowania do wysoko zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw z najbardziej rozwiniętych krajów na świecie, tj. Niemiec, Stanów Zjednoczonych, czy Japonii, przedstawianych w swoich badaniach przez H. Simona (2009), można skonstatować, że pod względem stosowania bezpośrednich form wejścia na rynki zagraniczne polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące stają się do nich podobne. Ponadto z punktu widzenia zróżnicowania przestrzennego należy stwierdzić, że tradycyjne rynki zbytu (UE, Rosja, Ukraina) ulegają znacznemu poszerzeniu w stosunku do przeciętnych polskich eksporterów [Witek-Hajduk, 2010], a badana grupa przedsiębiorstw jest obecna w wielu krajach Azji, Afryki, a także w niektórych krajach Ameryki Północnej i Południowej. Powyższe wyniki oznaczałyby, że część polskich przedsiębiorstw przechodzi do kolejnych faz ekspansji gospodarczej na rynki zagraniczne.

Po trzecie, 7 z 19 badanych firm (37%) osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem wyższy od 50%, a 3 z nich osiągnęły poziom prawie 100%. Z jednej strony powyższy rezultat kontrastuje z ogólnymi wynikami badań np. T. Gołębiowskiego i M. Witek-Hajduk (2007), wskazującymi na niski poziom internacjonalizacji polskich firm i tym samym na pewną wyjątkowość wyników badanych firm szybko rosnących, a z drugiej strony jest podobny do wyniku tradycyjnie silnych w Polsce przedsiębiorstw np. sektora tekstylnego, jak potwierdzają wyniki badań A. Sznajdera i M. Witek-Hajduk (2009) przeprowadzone na 61 przedsiębiorstwach (75% – dużych, 25% – MŚP) branży tekstylnej. 36,4% firm tekstylnych osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży firmy wyższy niż 50%, a 20,5% z nich osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej wyższy od 80%. Jednakże sprzedaż wskazanych przedsiębiorstw poza rynki EU-15 nie przekroczyła 20%, co jest wynikiem znacznie gorszym niż przedsiębiorstw szybko rosnących.

W kontekście przedstawionych wniosków interesujące wydaje się prowadzenie dalszych badań w kierunku potwierdzenia stosowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji przez polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące na większej grupie badawczej, a ponadto ustalenia różnicy w poziomach konkurencyjności polskich przedsiębiorstw szybko rosnących i wysoko zinternacjonalizowanych zagranicznych przedsiębiorstw z najbardziej rozwiniętych gospodarek.

dr Rafał Śliwiński

Katedra Handlu Międzynarodowego  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Poznaniu

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Dane Ministerstwa Gospodarki Niemiec.
- <sup>2)</sup> Oznacza to, że spółki te należały w całości do właściciela i/lub jego rodziny oraz jednocześnie członkowie rodziny byli bezpośrednio zaangażowani w działalność gospodarczą firmy.
- <sup>3)</sup> Kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże są zgodne z definicją małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującą na terenie Unii Europejskiej, a więc i w Polsce. Kategoria 500 zatrudnionych została wyodrębniona jako poziom, od którego Stany Zjednoczone zaliczają przedsiębiorstwa do dużych.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] GIERSZEWSKA G., *Kluczowe czynniki sukcesu*, „Nowe Życie Gospodarcze” nr 32/1997.
- [2] GOŁĘBIOWSKI T., WITEK-HAJDUK M., *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” nr 2/2007.
- [3] GORYNIA M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [4] GORYNIA M., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] MIKOŁAJCZYK B., *Cele i strategie działania polskich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2008 – wyniki badań*, w: *Biżnes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, (red.) E. NAJLEPSZY, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [6] NOWAKOWSKI M., STAWICKA M., WITEK-HAJDUK M., *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- [7] SIMON H., *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, London 2009.
- [8] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- [9] SZNAJDER A., WITEK-HAJDUK M., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej – standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka Narodowa” nr 4/2009.
- [10] WITEK-HAJDUK M., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [11] YIN R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Newbury Park 2003.

#### *Geographical Diversity and the Internationalization Strategies of Polish Enterprises*

This paper presents the results of author's empirical research of Polish fast growing enterprises in the area of spatial differentiation and the size of foreign sales, the foreign entry strategies and the form of running business activity on international markets. The research had a qualitative character and there was used the multiple case study approach. The results of the research show that the studied companies use more advanced than export foreign entry strategies and that the spatial differentiation of their foreign sales is higher than the one of average Polish exporters, exceeding the traditional sales markets of Polish firms.

# Partycypacja przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych województwa śląskiego

*Andrzej Karbownik, Katarzyna Dohn, Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek*

## Wprowadzenie

**O**rganizacja i przebieg życia społecznego są uzależnione od wielu czynników funkcjonalnych. Należą do nich między innymi dostawa dóbr pierwszej potrzeby, przemieszczanie się osób i ładunków, ochrona zdrowia, gospodarka wodna, gospodarka odpadami, obsługa administracyjna czy też kultura, oświata i edukacja. Wymienione czynniki są elementami usług publicznych, które obejmują wszelkie dobra służące spełnieniu potrzeb i świadczone na rzecz całego społeczeństwa. Jak pisze H. Gawroński, usługi publiczne to usługi „niesłużące bezpośrednio wytwarzaniu dóbr, nieadresowane do konkretnego odbiorcy, ale usługi świadczone na rzecz ogółu wspólnoty”<sup>1)</sup>. Mogą mieć charakter administracyjny (np. wydawanie dokumentów, zezwoleń, koncesji), społeczny (np. ochrona zdrowia, kultura, oświata, pomoc społeczna) lub techniczny (np. gospodarka wodno-ściekowa, zaopatrzenie w energię, gospodarka odpadami)<sup>2)</sup>.

Zakres i konfiguracja usług publicznych zależą od zgłaszanych potrzeb społeczeństwa, a odpowiedzialność za ich realizację na danym obszarze terytorialnym została przypisana ustawowo podstawowym jednostkom administracji publicznej – samorządom. Jednak rozwój życia społecznego i gospodarczego coraz częściej wyprzedza możliwości spełnienia przez władze samorządowe oczekiwań obywateli co do rodzaju i jakości wykonywanych zadań publicznych. Stąd też realizacja tych zadań nie jest możliwa bez udziału partnerów prywatnych i instytucji otoczenia biznesu. Jedynie współdziałanie wymienionych podmiotów w tworzeniu usług publicznych stwarza warunki do rozwoju przedsiębiorczości, rozwoju gospodarki regionu i wzrostu jakości życia społeczeństwa. Jak podkreśla A. Peled, innowacyjność w sektorze publicznym bazuje na współpracy w sieci powiązań, skupionej wokół danego problemu<sup>3)</sup>.

Niniejszy artykuł został przygotowany w celu analizy zakresu współpracy między sektorem państwowym i prywatnym, a także określenia możliwości jego wzmocnienia. Przedstawiono w nim wyniki eksploracji bazujących na analizie literaturowej i badaniach przeprowadzonych w maju 2011 r. za pomocą metody diagnostycznej, w ramach projektu badawczego „Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym”.

## Sieć powiązań w procesie realizacji usług publicznych

**U**slugi publiczne są elementem kluczowym dla społecznej, ekonomicznej i regionalnej spójności w Europie. Usługi te muszą mieć wysoką jakość oraz muszą być dostępne dla każdego – oczywiście w ramach stanowionych prawem zasad. Dostarczanie ich powinno być oparte na rachunku ekonomicznym, uwzględniającym korzyści społeczne związane z inwestowaniem w kapitał ludzki i wysoką jakość życia.

Zgodnie ze „Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego”<sup>4)</sup> wyzwania strategicznymi województwa śląskiego w zakresie wsparcia pól strategicznych związanych z realizacją usług publicznych są przede wszystkim zmiany standardu i dostępu do regionalnych usług zdrowotnych i społecznych oraz tworzenie warunków do rozwoju przestrzeni i usług upowszechniających aktywny styl życia i rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Ponadto bardzo istotna jest rozbudowa i budowa infrastruktury ochrony środowiska i ograniczenie ryzyka środowiskowego w warunkach zmian klimatycznych i presji społecznej na regenerację środowiska naturalnego, a także zintegrowanie układu transeuropejskiej sieci transportowej (TEN-T) z metropolitalnym i aglomeracyjnym układem komunikacyjnym, w szczególności połączeń wewnętrznych obszaru metropolitalnego aglomeracji, w tym budowa nowego układu szynowego z wykorzystaniem technologii lekkich kolei, rewitalizacji terenów transportu kolejowego oraz ukształtowanie nowych źródeł generowania ruchu transportu pasażerskiego związanych z powstającymi strefami biznesowymi, koncentracją instytucji nauki i szkolnictwa wyższego oraz węzłów transportowo-komunikacyjnych.

W zakresie poszczególnych pól strategicznych w ramach procesów tworzenia wartości usług publicznych wyodrębniono następujące podmioty uczestniczące w tworzeniu wartości dla klienta (odbiorcy usług publicznych – rysunek 1).

## Istota i narzędzia współpracy w realizacji usług publicznych

**W**spółpraca w realizacji usług publicznych polega na przekazaniu odpowiedzialności za przygotowanie, wdrożenie i realizację danej usługi przez administrację publiczną prywatnym inwestorom. Samorządy w coraz większym zakresie

dążą do zwiększenia zaangażowania sektora prywatnego na rzecz dobra wspólnego. Nawiązywanie współpracy międzysektorowej w zakresie realizacji usług publicznych ma olbrzymie znaczenie dla rozwoju danego regionu. Jak pisał C. Came'n, P. Gottfridsson i B. Rundh, współpraca służy zacieśnianiu relacji pomiędzy lokalnymi inwestorami a administracją społeczną, tworzeniu sieci powiązań i identyfikacji regionalnej<sup>5)</sup>.

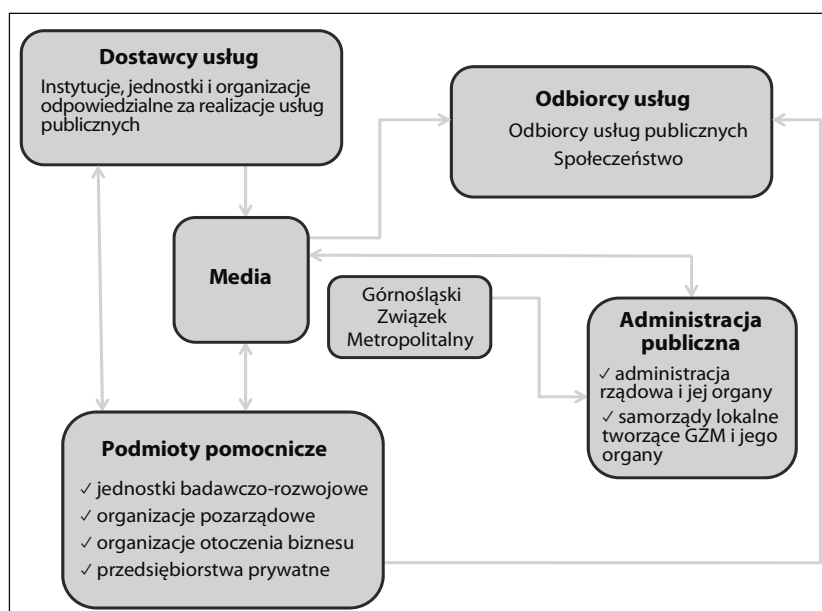
Współpraca w realizacji usług publicznych wymaga poniesienia określonych nakładów, ale może przynieść znacznie więcej korzyści. Przede wszystkim w wyniku przychodów ze świadczonych usług przyspieszenia nabiera rozwój infrastruktury, z której korzystają wszystkie podmioty w danym układzie terytorialnym, m.in. społeczeństwo, administracja publiczna, przedsiębiorcy, klienci itd. W wyniku zaangażowania sektora prywatnego może wzrosnąć efektywność realizacji inwestycji, a w tym m.in. może ulec skróceniu czas przygotowania i realizacji przedsięwzięcia, a z kolei wzrosnąć mogą innowacyjność i jakość wykonania oferowanych usług.

W celu zwiększenia zaangażowania sektora prywatnego w realizację usług publicznych podejmowanych jest wiele inicjatyw (np. dotacje, zwolnienia z podatków) realizowanych w ramach istniejących mechanizmów współpracy. Do podstawowych narzędzi współpracy zalicza się partnerstwo publiczno-prywatne, zamówienia publiczne oraz instrumenty prawne i finansowe. Katalog narzędzi możliwych do zastosowania jest znacznie szerszy, a przeprowadzone badania i analizy pozwoliły wyłonić 10 podstawowych mechanizmów włączania przedsiębiorstw prywatnych w realizację usług publicznych. Należą do nich zamówienia publiczne, partnerstwo publiczno-prywatne, instrumenty prawne, instrumenty finansowe, prywatyzacja, *outsourcing*, cyfryzacja, klastry, działalność instytucji wspierania innowacji, marketing terytorialny. Zidentyfikowane i przedstawione powyżej narzędzia partycypacji zostały wykorzystane w badaniach ankietowych, dotyczących zakresu partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych.

### Ocena zakresu partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych

#### Metodologia badawcza

Badania dotyczące partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych w obszarach metropolitalnych zostały przeprowadzone w maju 2011 r. za pomocą kwestionariusza ankiety w ramach projektu badawczego „Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym”. W badaniach wzięło udział 14 samorządów miast na prawach powiatu tworzących Górnośląski Związek Metropolitalny.



Rys. 1. Sieć powiązań między podmiotami partycypującymi w realizacji usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

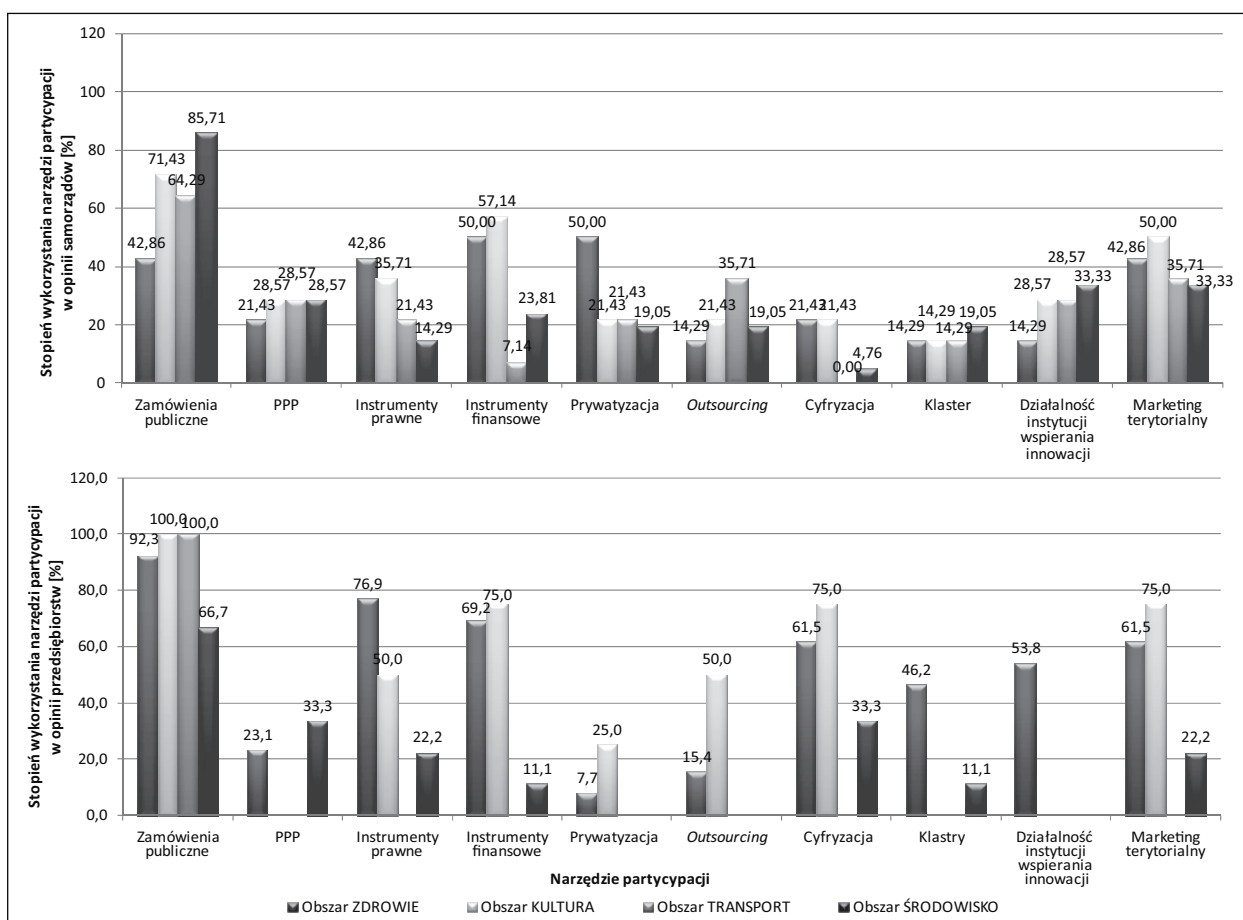
Z uwagi na to, że projekt miał w założeniach doprowadzić do usprawnienia transferu wyników badań i realnego przenikania do sfery biznesu, badaniami objęto również losowo wybranych 50 przedsiębiorstw prowadzących działalność w obszarze transportu, zdrowia, kultury oraz ochrony środowiska<sup>6)</sup> (w sumie 200 przedsiębiorstw).

### Stopień wykorzystania instrumentów partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w samorządach tworzących GZM wskazują, że podstawowymi instrumentami partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych są zamówienia publiczne (66,1% ogółu wskazań), marketing terytorialny (40,5%) oraz instrumenty finansowe (34,5%). Najbardziej wskazywano na wykorzystanie cyfryzacji (11,9%) oraz klastrów (15,5%). Nieco odmiennie kształtowały się wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach, gdzie – po dominującej roli zamówień publicznych (89,7% ogółu wskazań) – cyfryzacja i działalność instytucji wspierania innowacji zostały uznane za najczęściej wykorzystywane narzędzia partycypacji w tworzeniu usług publicznych. Z kolei najbardziej wskazywano na wykorzystanie prywatyzacji (16,3%), partnerstwa publiczno-prywatnego (28,2%) oraz – podobnie jak w przypadku samorządów – klastrów (28,6%). Wyniki te zilustrowano na rysunku 2.

### Ocena użyteczności instrumentów partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych

Najwyżej ocenianymi narzędziami partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych, zarówno w przypadku samorządów, jak i samych przedsiębiorstw są instrumenty finansowe i prawne oraz cyfryzacja. Pozytywnie oceniono również zamówienia publiczne i marketing terytorialny. Uznano, że w analizowanym zakresie najmniej użyteczne są klastry. Uzyskane wyniki zilustrowano na rysunku 3. ➔



Rys. 2. Stopień wykorzystania instrumentów partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania i analizy zostały zrealizowane w celu identyfikacji mechanizmów włączania przedsiębiorstw w realizację usług publicznych. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że:

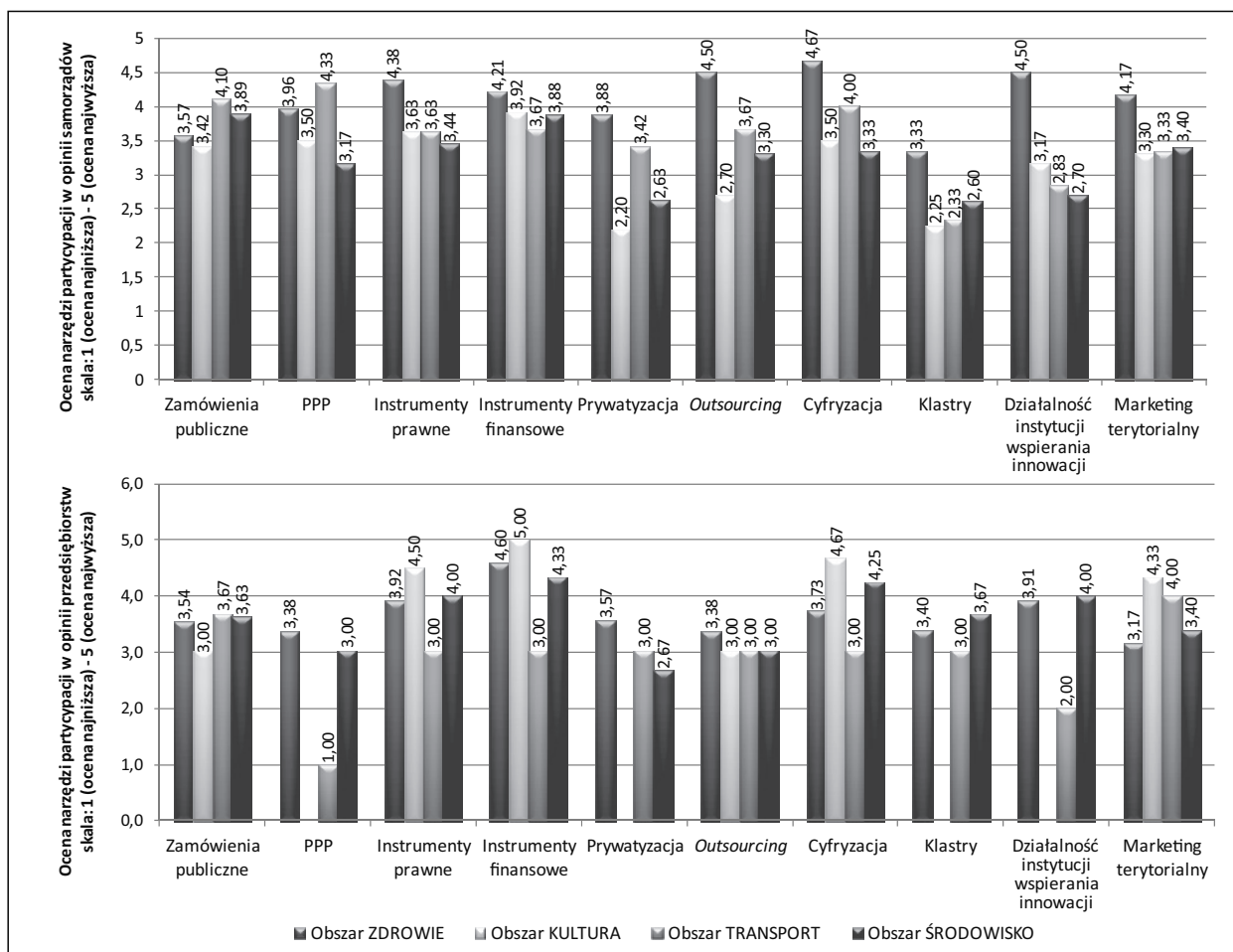
■ Współuczestnictwo w tworzeniu usług publicznych wiąże się zarówno z wnoszeniem wkładu, jak i uzyskiwaniem korzyści przez wszystkie podmioty uczestniczące w tworzeniu wartości tych usług. Przedsiębiorstwa wnoszą przede wszystkim zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie, a także dostęp do kanałów dystrybucji. W zamian uzyskują stabilne kontrakty, szansę na osiągnięcie wysokich zysków, wiedzę techniczną, wzrost marki, społeczną akceptację i wpływy. Z kolei sektor państwowy, ryzykując wiarygodnością, poparciem społecznym i wpływami, może osiągnąć następujące korzyści: przyspieszenie rozwoju infrastruktury, wzrost jakości usług, wzrost innowacyjności, efektywne wykorzystanie funduszy publicznych; wzrost możliwości inwestycyjnych, wzrost dochodów, wzrost konkurencyjności; wzrost poparcia społecznego.

■ Analiza sieci powiązań pomiędzy podmiotami biorącymi udział w realizacji usług publicznych pozwala wyodrębnić następujące grupy funkcjonalne: administrację publiczną, dostawców usług, podmioty pomocnicze (jednostki badawczo-rozwojowe, organizacje

otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe), media, odbiorców usług. W sieci tej przedsiębiorstwa spełniają rolę odbiorcy usług, ale mogą być również ich dostawcą.

■ Wśród mechanizmów włączania przedsiębiorstw w realizację usług publicznych w praktyce najczęściej są wykorzystywane zamówienia publiczne (77,9% ogółu wskazań) i marketing terytorialny (40,1%), a takie mechanizmy, jak *outsourcing*, cyfryzacja czy klastry są wykorzystywane w ograniczonym zakresie. Jednak ocena stosowanego instrumentarium włączania przedsiębiorstw prywatnych w realizację usług publicznych kształtuje się odwrotnie proporcjonalnie w stosunku do stopnia jego wykorzystania. W skali od 1 do 5 zarówno zamówienia publiczne, jak i marketing terytorialny uzyskały jedynie 3,6 punktów. Najwyżej oceniono instrumenty finansowe (4,1), a prywatyzację i klastry uznano za instrumenty odgrywające marginalną rolę we włączaniu przedsiębiorstw w realizację usług publicznych.

Podstawowymi ograniczeniami w realizacji usług publicznych na bazie związków między jednostkami publicznymi i prywatnymi są: dłuższy czas niż w przypadku samodzielnych działań, brak porozumienia, ryzyko związane z funkcjonowaniem związków partnerskich (np. naruszenie norm), biurokracja czy też utrata kontroli nad rozrostem sieci powiązań. W celu eliminacji powyższych ograniczeń proponuje się zastosowanie następujących możliwości:



Rys. 3. Ocena użyteczności instrumentów partycypacji przedsiębiorstw w realizacji usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

stabilizację przepisów prawnych, projekty pilotażowe, poręczenia, umorzenia podatków, skrócenie drogi prawnej od decyzji do realizacji, spójną i przemysłaną politykę realizacji usług publicznych wynikającą z weryfikacji potrzeb społecznych, kompatybilną z programami krajowymi, przekazywanie przez samorządy większego zakresu zadań sektorowi *non-profit*, wspólne planowanie rozwoju infrastruktury publicznej.

prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik  
dr inż. Katarzyna Dohn  
Instytut Zarządzania i Administracji  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
dr inż. Katarzyna Sienkiewicz-Małjurek  
Instytut Inżynierii Produkcji  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechniki Śląskiej

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> H. GAWROŃSKI, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 119.

<sup>2)</sup> Więcej w: K. OPOLSKI, P. MODZELEWSKI, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2008, s. 18–19.

<sup>3)</sup> A. PELED, *Network, Coalition and Institution. The Politics of Technological Innovation in the Public Sector*, „Information Technology & People” 2001, vol. 14, no. 2, s. 200.

<sup>4)</sup> „Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego «Śląskie 2020»”, Uchwała Sejmiku Województwa Śląskiego nr III/47/1/2010, luty 2010.

<sup>5)</sup> C. CAME'N, P. GOTTFRIDSSON, B. RUNDH, *To Trust or Not to Trust? Formal Contracts and the Building of Long-term Relationships*, „Management Decision” 2011, vol. 49, no. 3, s. 380.

<sup>6)</sup> Agregacja programowa przeprowadzona we wstępnej fazie programu „Foresight technologiczny rozwoju sektora usług publicznych w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym” wskazała, że panele tematyczne powinny skupić się na następujących zagadnieniach dotyczących poszczególnych kategorii usług publicznych: transportu, medycyny, kultury, środowiska.

#### *Enterprises' Participation in Public Services Realization in Silesian Region*

This article has been prepared to analyze the scope of cooperation between public and private sector, and for identification the opportunities to reinforcing this cooperation. It presents the results of exploration based on the analysis of literature and research conducted in May 2011 using the diagnostic method in the research project „Technology Foresight of Public Services Development in Metropolitan Area of Upper Silesia”.



# Regulacja sektora energetycznego w Polsce w kontekście polityki energetycznej Unii Europejskiej

*Rafał Nagaj*

## Wprowadzenie

**T**ransformacja ustrojowa w Polsce spowodowała, że zaprzestano centralnego sterowania cenami towarów i usług, a przedsiębiorstwa w większości przypadków stanowią własność prywatną. Nie we wszystkich sektorach gospodarki nastąpiła jednak pełna prywatyzacja i wycofanie się państwa z wpływu na decyzje cenowe przedsiębiorstw. Sektory tzw. użyteczności publicznej zostały poddane stopniowym procesom demonopolizacji i deregulacji. Droga do tego celu stało się poddanie tychże sektorów polityce przemysłowej, polegającej na utworzeniu wyspecjalizowanej instytucji regulacyjnej, która została wyposażona w zestaw narzędzi umożliwiających kontrolę działalności przedsiębiorstw.

Jednym z takich sektorów jest rynek energii, w którym potrzebę prowadzenia regulacji wyjaśnia się specyfiką wytwarzanego produktu i potrzebą zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Jeżeli jednak do 2004 r. ideą polityki regulacyjnej i przemian w sektorze energetycznym była chęć utworzenia rynku energii z wyodrębnionymi rodzajami działalności, to po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej regulacja jest podporządkowana potrzebie realizacji polityki wspólnotowej. Polityka energetyczna UE, kładąca duży nacisk na aspekt środowiskowy i integrację europejskiego rynku, w coraz większym stopniu determinuje kształt krajowych polityk regulacyjnych. Celem artykułu jest prezentacja zmian w polityce regulacyjnej rynku energetycznego w Polsce w kontekście polityki energetycznej prowadzonej przez Unię Europejską. W artykule zostaną zaprezentowane idee wspólnotowej polityki energetycznej i zmiany regulacyjne, jakie wynikają z tejże polityki dla sektora energetycznego w Polsce.

## Istota i modele regulacji

**J**ednym z założeń polityki gospodarczej Unii Europejskiej jest liberalizacja rynku. Nie ulega jednak wątpliwości, że w niektórych branżach sposobem do realizacji tegoż celu są aktywne działania regulacyjne ze strony władz państwowych. Rynek wspólnotowy podlega wielu regulacjom, które ściśle określają zakres działalności i możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Mówiąc o regulacji, warto określić, co rozumie się pod tym pojęciem. Posługując się definicją prezentowaną przez D.F. Spulbera, regulacja są to określone reguły albo działania podejmowane przez organy rządowe, które oddziałują bezpośrednio na mechanizm alokacji na rynku lub pośrednio poprzez oddziaływanie na decyzje konsumentów i firm

od strony popytu i podaży<sup>1)</sup>. W Unii Europejskiej jest rozwijana regulacja sektorowa, która odnosi się głównie do sektorów użyteczności publicznej, gdzie bardzo często przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach monopolu naturalnego. W tych sektorach gospodarki działania regulatorów są skupione na czterech głównych obszarach, które wymienia A. Kahn: kontroli wejścia, kształtowaniu poziomu cen, regulacji jakości i warunków świadczenia usług oraz zobowiązaniu przedsiębiorstw do obsługi wszystkich klientów pod pewnymi warunkami<sup>2)</sup>.

Tradycyjna teoria regulacji została ukształtowana głównie przez szkołę chicagowską i stworzoną przez nią ekonomiczną teorię regulacji. Zgodnie z nią przyczyną podejmowania działalności regulacyjnej przez rząd są działania realizowane przez określone grupy nacisku, zabiegające o korzystne dla nich rozwiązania regulacyjne. Regulacja jest pojmowana jako rezultat gry popytu i podaży. Na uwagę zasługują tutaj zwłaszcza dwie koncepcje: model G. Beckera<sup>3)</sup>, bazujący na koncepcji konkurencji pomiędzy grupami interesu o zasoby polityczne oraz model G. Stiglera<sup>4)</sup>, opierający swoje rozważania na założeniu, że osoby działające w polityce dążą do maksymalizacji swojej użyteczności, a celem regulacji jest redystrybucja dochodów i bogactwa społecznego.

Koncepcje nowej regulacji zakładają natomiast, że celem regulacji jest kreacja konkurencyjności, tj. przekształcenie rynku o strukturze monopolu naturalnego w rynek, gdzie o poziomie cen decyduje gra popytu i podaży. Mimo że koncentracja rynkowa umożliwia korzystanie z efektów skali, to brak rywalizacji na rynku nie motywuje przedsiębiorstwa do dbałości o jakość usług i wpływa na mniejszą podaż towarów na rynku. Tym samym konsumenci są zmuszeni do płacenia wyższych cen i ponoszenia skutków nieefektywności monopolisty. Z tego względu regulacja skupia się na oddziaływaniu na poziom cen na rynku.

Nowa regulacja cen opiera się przede wszystkim na koncepcji regulacji kosztowej (stopy zwrotu) oraz bodźcowej (pułapu cenowego). Wyróżnić tutaj można dwa modele regulacji: *ex ante* i *ex post*. Regulacja *ex ante* opiera się na zasadzie ustalania cen i stawek opłat na przyszły okres. Taryfy są kształtowane na podstawie przeszłych danych kosztowych i prognoz co do przyszłej sytuacji spółek, a zatwierdzone decyzją regulatora będą stosowane w przyszłym okresie. W przypadku regulacji *ex post* regulowane przedsiębiorstwo samodzielnie kształtuje taryfy i wprowadza je. Poziom cen jest kształtowany tutaj swobodnie przez przedsiębiorstwo, a rola instytucji nadzorującej sprowadza się jedynie do kontroli w czasie ich stosowania i ewentualnej interwencji,



jeśli są naruszane interesy odbiorców lub wzrosty cen nie są uzasadnione. W modelu regulacji *ex post*, przeciwnie niż przy metodzie *ex ante*, regulowany podmiot nie ma obowiązku przedstawiania cen i stawek opłat do zatwierdzenia instytucji nadzorczej.

### Europejska polityka energetyczna

**K**westia regulacji na rynku energetycznym jest podkreślana w dokumentach Unii Europejskiej od początku jej istnienia. Już w Traktacie Rzymskim, podpisanym w marcu 1957 r., podkreślono potrzebę utworzenia wspólnego rynku energetycznego na obszarze Europy. Traktat z Maastricht podpisany w lutym 1992 r., mimo że nie dotyczył bezpośrednio kwestii energetycznych, określił jako główny utworzenie jednolitego rynku wewnętrznego gospodarki unijnej. Następnie w Traktacie Lizbońskim określono, że energetyka jest jednym z celów polityki Unii Europejskiej. W traktacie<sup>5)</sup> w art. 176a określono, że polityka Unii Europejskiej powinna zapewniać prawidłowe funkcjonowanie rynku energii, bezpieczeństwo energetyczne, rozwijać połączenia energetyczne pomiędzy sieciami państw członkowskich oraz wspierać efektywność energetyczną. Cele polityki energetycznej Unii Europejskiej określone zostały natomiast w Zielonej Księdze<sup>6)</sup>, a są nimi: ● trwałość ● konkurencyjność ● bezpieczeństwo zasobów.

Uznano, że do realizacji powyższych celów jest potrzebne utworzenie wewnętrznych rynków energii i gazu, które są gwarancją bezpieczeństwa dostaw energii i solidarności energetycznej państw członkowskich. Ponadto postulowano dyskusję pomiędzy państwami członkowskimi na temat zróżnicowania źródeł energii oraz potrzebę stworzenia jednolitej zewnętrznej polityki energetycznej. Wśród zadań priorytetowych podkreślono potrzebę walki ze zmianą klimatu, a ochrona środowiska stała się odąd jednym z celów strategicznych polityki energetycznej UE. W marcu 2007 r. Rada Europejska zobowiązała się do zmniejszenia do 2020 r. łącznych emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie o co najmniej 20% w stosunku do poziomu z 1990 r. Celowi temu winny towarzyszyć wzrost efektywności energetycznej, promocja odnawialnych źródeł energii oraz system handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie<sup>7)</sup>. Polityka „3x20%” zakłada m.in., że do 2020 r. wzrośnie udział odnawialnych źródeł energii w zużyciu finalnym i nastąpi redukcja emisji zanieczyszczeń. Z tego powodu państwa członkowskie zostały zobowiązane do przygotowania działań, dzięki którym osiągnięty zostanie ten cel.

Unia Europejska podnosi rangę zintegrowania polityk krajowych na rzecz rozwoju rynku wewnętrznego. Służyć temu mają liberalizacja rynków krajowych, wsparcie kompetencyjne krajowych organów regulacyjnych oraz utworzenie unijnej instytucji nadzorczej. Realizację tych celów wspierają dyrektywy: elektroenergetyczna<sup>8)</sup> i gazowa<sup>9)</sup>, uchwalone w ramach tzw. III pakietu liberalizacyjnego. Dyrektywa 2009/72/WE<sup>10)</sup> wprowadza m.in. obowiązek rozdzielenia prawnego i funkcjonalnego operatorów systemu przesyłowego, zapewnienia niezależności regulatorowi od rządu poprzez wprowadzenie kadencyjności urzędowania. Ponadto regulator został obciążony zadaniem dbania o znoszenie barier rozwoju rynku wspólnotowego. W celu rozwoju rynku wspólnotowego i współpracy transgranicznej została

powołana<sup>11)</sup> Agencja ds. Współpracy Organów Regulacji Energetyki (CEER). Do kluczowych obszarów jej pracy w 2011 r. należą<sup>12)</sup>:

- implementacja III pakietu liberalizacyjnego,
- bezpieczeństwo dostaw i ochrona konsumentów,
- zmiany klimatu, odnawialne źródła energii i efektywność energetyczna,
- obrót energią, rozwój i integracja rynków regionalnych,
- wymiana transgraniczna.

### Polityka regulacyjna w sektorze energetycznym w Polsce

**M**odel regulacji w Polsce jest zdeterminowany prowadzoną polityką energetyczną<sup>13)</sup>, która wśród głównych narzędzi do jej realizacji wyróżnia:

- regulacje prawne,
- efektywny nadzór właścicielski,
- bieżącą regulację prowadzoną przez prezesa Urzędu Regulacji Energetyki,
- monitorowanie rynku przez prezesa UOKiK,
- aktywne uczestnictwo Polski na forum Unii Europejskiej i udział w kształtowaniu wspólnotowej polityki energetycznej.

Regulacja rynku energetycznego w Polsce odbywa się na dwóch poziomach: legislacyjnym i instytucjonalnym. Pierwszy poziom stanowi ustawa *Prawo energetyczne*<sup>14)</sup> (UPE), której przepisy w dużym stopniu są determinowane przez prawo unijne, które musi być implementowane w prawodawstwie krajowym. Jej zadaniem jest „tworzenie warunków do zrównoważonego rozwoju kraju, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, oszczędnego i racjonalnego użytkowania paliw i energii, rozwoju konkurencji, przeciwdziałania negatywnym skutkom naturalnych monopoli, uwzględniania wymogów ochrony środowiska, zobowiązań wynikających z umów międzynarodowych oraz równoważenia interesów przedsiębiorstw energetycznych i odbiorców energii”<sup>15)</sup>.

Drugi poziom stanowią zaś instytucje nadzorcze, wśród których wyróżnić należy przede wszystkim: prezesa URE, ministra właściwego do spraw gospodarki, prezesa UOKiK oraz ministra skarbu państwa. Centralnym organem administracji rządowej realizującym zadania z zakresu regulacji energetyki jest zgodnie z art. 21 UPE prezes URE. Zakres działań prezesa URE jest określony w art. 23 UPE oraz kilku innych ustawach, a jednym z najważniejszych jest zatwierdzanie i kontrolowanie stosowania taryf<sup>16)</sup> energii elektrycznej, paliw gazowych i ciepła. W odniesieniu do spółek elektroenergetycznych zajmujących się dystrybucją, gdzie regulacja trwa najdłużej, stosuje się metodę regulacji bodźcowej opartą na formule RPI-X, natomiast w odniesieniu do spółek przesyłowych oraz gazowniczych przychód regulowany określa się metodą kosztową.

Warto nadmienić, że przy metodzie bodźcowej są wykorzystywane elementy analizy benchmarkingowej, gdzie przedsiębiorstwa energetyczne są porównywane między sobą i są wyznaczane parametry poprawy ich efektywności. Pomimo postulatów o zmianę sposobu regulacji, stale jest stosowana w Polsce metoda *ex ante*. Jedną z przyczyn jest asymetria informacyjna, czyli fakt, że regulator nie ma dokładnej informacji o rezerwach tkwiących w przedsiębiorstwie w obszarze poprawy efektywności kosztowej. W przeciwnym przypadku regulator musiałby prowadzić bardzo dokładny

audyt kosztów działalności przedsiębiorstw, co podnosiłoby koszty regulacyjne. Kolejnym argumentem przeciwko formule *ex post* jest fakt, że jest ona preferowana dla rynku, gdzie mechanizmy konkurencji dobrze funkcjonują. W Polsce nadal niewiele podmiotów korzysta z zasady TPA, zatem istniałoby duże prawdopodobieństwo wykorzystywania przez przedsiębiorstwa sieciowe pozycji monopolistycznej na rynku<sup>17)</sup>.

Aktualnie funkcjonujący w Polsce model regulacji, wspierany przez prowadzone procesy restrukturyzacyjne, opiera się na:

- kreacji i rozwoju konkurencyjności na rynku hurtowym i detalicznym,
- taryfikacji sieciowej działalności energetycznej,
- stopniowym wprowadzaniu i udoskonalaniu metody bodźcowej opartej na formule RPI-X, uzupełnionej o analizę benchmarkingową<sup>18)</sup>,
- prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych.

Obecne zmiany w modelu regulacji rynku energii w Polsce to efekt polityki energetycznej Unii Europejskiej. Implementacja dyrektyw spowodowała wprowadzenie zasady *unbuildingu* prawnego (wcześniej został wprowadzony *unbuilding* rachunkowy) i obowiązku zapewnienia niezależności operatorom systemów przesyłowych i dystrybucyjnych, celem rozwoju konkurencyjności na rynku sieciowym. Warto pamiętać, że od lipca 2007 r. wszyscy odbiorcy energii elektrycznej uzyskali możliwość zmiany dostawcy, a od czerwca 2011 r. porównania cen sprzedawanej energii na obszarze działania danej spółki dystrybucyjnej. Działania te mają wesprzeć praktyczne wdrożenie zasady TPA, a podmiotem odpowiedzialnym za monitoring tych działań jest niezależny organ regulacyjny (prezes URE). Ponadto wprowadzono obowiązek wprowadzenia instytucji sprzedawcy z urzędu, co ma zapewnić ochronę dla odbiorców przed odłączeniem od sieci.

Cel środowiskowy w polityce energetycznej Unii Europejskiej spowodował, że aktualnie polityka energetyczna Polski zakłada wzrost udziału odnawialnych źródeł energii w finalnym zużyciu energii do poziomu 15% w 2020 r. i 20% w 2030 r. Prezes URE został odpowiedzialny za zagwarantowanie przesyłu energii odnawialnej przez krajowych operatorów i monitorowanie realizacji przez przedsiębiorstwa wytwórcze i obrotu, sprzedające energię odbiorcom końcowym, obowiązku kupna energii elektrycznej z odnawialnych źródeł w określonych normach wskaźnikowych<sup>19)</sup>. Ponadto został stworzony system umarzania świadectw pochodzenia (tzw. zielone certyfikaty<sup>20)</sup>), w ramach którego przedsiębiorstwa wytwórcze i obrotu mają obowiązek uzyskiwać i przedstawiać do umorzenia prezesowi URE świadectwa pochodzenia energii wytworzonej ze źródeł odnawialnych<sup>21)</sup>.

Nowelizacja ustawy *Prawo energetyczne* w 2010 r., implementując dyrektywy unijne, wyposażyla prezesa URE w dodatkowe uprawnienia. Zaliczyć do nich należy:

- zatwierdzanie instrukcji ruchu i eksploatacji sieci dystrybucyjnych i przesyłowych,
- opracowywanie wytycznych i zaleceń do planów rozwoju przedsiębiorstw energetycznych zajmujących się przesyłaniem lub dystrybucją gazu lub energii,
- urozmaicenie, poszerzenie katalogu kar pieniężnych, które może wymierzać prezes URE,
- wydawanie i umarzanie świadectw pochodzenia biogazu rolniczego oraz świadectw pochodzenia z kogeneracji dla jednostek opalanych metanem lub gazem uzyskiwanym z biomasy.

## Podsumowanie

Wszelkie zmiany dokonywane w ostatnich latach w polityce regulacyjnej w odniesieniu do sektora energetycznego w Polsce są zdeterminowane polityką energetyczną Unii Europejskiej i uchwalanymi dyrektywami. Komisja Europejska, uchwalając dyrektywy w ramach tzw. III pakietu liberalizacyjnego, stała się podmiotem decydującym o charakterze krajowej polityki regulacyjnej w odniesieniu do sektora energetycznego. Celem regulacji stała się kreacja konkurencyjności, rozumiana jako element gwarantujący bezpieczeństwo dostaw energii. Na straży tej polityki stoi niezależny od rządu organ regulacyjny. Prezes URE został wyposażony w nowe kompetencje i uprawnienia, a jednocześnie został obciążony nowymi obowiązkami.

Coraz większe znaczenie w decyzjach podejmowanych przez przedsiębiorstwa odgrywa potrzeba dbania o środowisko naturalne i szersze wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii. Regulator krajowy musi coraz ściślej współpracować z innymi regionalnymi instytucjami nadzorczymi, wspierając jednocześnie rozwój energetycznej wymiany transgranicznej. Unia Europejska, kształtując politykę regulacyjną w państwach członkowskich, dąży do stworzenia ponadnarodowej instytucji regulacyjnej, która będzie organem nadrzędnym w stosunku do krajowych instytucji regulacyjnych. Istnieje z tego względu potrzeba stworzenia nowego modelu regulacji bądź udoskonalenia obecnie funkcjonującego i uzupełnienia go o ekonomikę zmian klimatycznych.

dr Rafał Nagaj

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> D.F. SPULBER, *Regulation and Markets*, MIT Press, Cambridge 1989, s. 37.

<sup>2)</sup> A.E. KAHN, *The Economics of Regulation. Principles and Institutions*, vol. I, MIT Press, Cambridge, London 1991, s. 2-3.

<sup>3)</sup> G.S. BECKER, *A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence*, „Quarterly Journal of Economic” 1983, vol. 98, no. 3.

<sup>4)</sup> G.J. STIGLER, *The Theory of Economic Regulation*, „Bell Journal of Economics” 1971, no. 2 (Spring).

<sup>5)</sup> *Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską*, Dz. U. UE nr C306 z 17.12.2007.

<sup>6)</sup> Komisja Wspólnot Europejskich, *Zielona Księga. Strategia na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii*, Bruksela dnia 8.3.2006, KOM (2006) 105 wersja ostateczna, s. 19-20.

<sup>7)</sup> Kwestie te są określone w *Decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2009/406/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie wysiłków podjętych przez państwa członkowskie, zmierzających do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych w celu realizacji do roku 2020 zobowiązań Wspólnoty dotyczących redukcji emisji gazów cieplarnianych*, Dz. U. UE nr L 140/136, oraz w *Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych, zmieniającej i w następstwie uchylającej dyrektywę 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*, Dz. U. UE nr L 140/16.

<sup>8)</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 2003/54/WE*, Dz. U. UE nr L 211/55.

<sup>9)</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/73/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylająca dyrektywę 2003/55/WE*, Dz. U. UE nr L 211/94.

<sup>10)</sup> Państwa członkowskie mają czas na jej wdrożenie do 3 marca 2011 r. za wyjątkiem art. 11 dotyczącego zagadnień certyfikacji w odniesieniu do krajów trzecich (tutaj termin to 3 marca 2013 r.).

<sup>11)</sup> Na mocy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 713/2009 z dnia 13 lipca 2009 r. ustanawiającego Agencję ds. Współpracy Organów Regulacji Energetyki.

<sup>12)</sup> CEER, *European Energy Regulators' 2011 Work Programme, C10-WPDC-20-07*, Brussels 6 December 2010, s. 6-7, dostępne w internecie [http://www.energy-regulators.eu/portal/page/portal/EER\\_HOME/C10-WPDC-20-07\\_public%20WP2011\\_15-Dec-2010-Clean.pdf](http://www.energy-regulators.eu/portal/page/portal/EER_HOME/C10-WPDC-20-07_public%20WP2011_15-Dec-2010-Clean.pdf) (stan na 29.05.2011).

<sup>13)</sup> *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 10 listopada 2009 r., „Monitor Polski” nr 2, poz. 11.

<sup>14)</sup> *Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne*, Dz. U. 2006, nr 89, poz. 625, nr 104, poz. 708, nr 158, poz. 1123 i nr 170, poz. 1217; Dz. U. 2007, nr 21, poz. 124, nr 52, poz. 343, nr 115, poz. 790 i nr 130, poz. 905; Dz. U. 2008, nr 180, poz. 1112 i nr 227, poz. 1505; Dz. U. 2009, nr 3, poz. 11, nr 69, poz. 586, nr 165, poz. 1316, nr 215, poz. 1664 oraz Dz. U. 2010, nr 21, poz. 104 i nr 81, poz. 530.

<sup>15)</sup> Art. 1 ust. 2 UPE.

<sup>16)</sup> Wymienione również przez ustawodawcę jako główne narzędzie do realizacji polityki energetycznej. Zob. *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, op. cit., s. 32.

<sup>17)</sup> Przykład Szwecji, gdzie jest stosowana regulacja *ex post* pokazuje, że dobrze rozwinięty musi być również system rozstrzygnięcia roszczeń ze strony odbiorców oraz sprawny system sądowy. Praktyka rozstrzygnięcia procesów wskazuje, że Polska nie jest gotowa na tę formułę regulacji. W większości państw europejskich stosuje się regulację *ex ante*. Z formuły *ex post* w 2005 r. zrezygnowała także Finlandia.

<sup>18)</sup> Aktualnie funkcjonuje ona tylko w podsektorze dystrybucji energii elektrycznej.

<sup>19)</sup> Procentowe minimalne ilości niezbędne do spełnienia są określone w *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z 14 sierpnia 2008 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązku uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonych w odnawialnych źródłach energii oraz obowiązku potwierdzenia danych dotyczących ilości energii elektrycznej wytworzonej w odnawialnym źródle energii*, Dz. U. nr 156, poz. 969.

<sup>20)</sup> Funkcjonują także certyfikaty żółte i czerwone dla energii wytwarzanej w kogeneracji.

<sup>21)</sup> W sytuacji niespełnienia tego obowiązku przedsiębiorstwa mają obowiązek uiszczenia opłaty zastępczej.

#### BIBLIOGRAFIA

[1] CEER, *European Energy Regulators' 2011 Work Programme, C10-WPDC-20-07*, Brussels 6 December 2010, s. 6-7, dostępne w internecie [http://www.energy-regulators.eu/portal/page/portal/EER\\_HOME/C10-WPDC-20-07\\_public%20WP2011\\_15-Dec-2010-Clean.pdf](http://www.energy-regulators.eu/portal/page/portal/EER_HOME/C10-WPDC-20-07_public%20WP2011_15-Dec-2010-Clean.pdf) (stan na 29.05.2011).

[2] *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 2003/54/WE*, Dz. U. UE nr L 211/55.

[3] KACZMARSKI M., *Bezpieczeństwo energetyczne Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

[4] KOMISJA EUROPEJSKA, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions „Energy 2020 - A Strategy for Competitive, Sustainable and Secure Energy”*, Brussels 10.11.2010, COM (2010) 639 final, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0639:FIN:EN:PDF> (stan na 30.05.2011).

[5] KOMISJA EUROPEJSKA, *Zielona Księga. Strategia na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii*, Bruksela dnia 8.3.2006, KOM (2006) 105 wersja ostateczna.

[6] MALKO J., *Regulacja sektora energii elektrycznej w świecie polityki niskowęglowej*, „Energetyka Ciepła i Zawodowa” nr 1/2009.

[7] *Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne*, Dz. U. 2006, nr 89, poz. 625 (z późn. zm.).

#### *Regulation of Poland's Energy Sector in Relation to EU Policy*

The EU Energy Policy, which was introduced by the EU exerts more and more influence on Poland's Energy Sector. Its influence requires Poland to comply with the EU Law and its directives, the Regulatory Authority is as such is equipped with the necessary regulatory devices according to EU directives. The implementation of The Third Legislative Package and the Environmental Policy has resulted in continual changes in EU strategy, which have been reflected in changes in the regulations within Poland's Energy Sector. The main aim of this article is an analysis of the regulations operating in Poland's Electricity Sector in relation to the EU Energy Policy.

# Opowieści organizacyjne w polskim biznesie

Tomasz Sobczak

## Wprowadzenie

**A**naliza dziejów rozwoju polskiej przedsiębiorczości po 1989 r. wskazuje, że sukces w naszym biznesie to efekt szczególnego, niepowtarzalnego zbiegu okoliczności oraz wiedzy i umiejętności przedsiębiorców. Utrwalona i rozpowszechniana wiedza o sposobach osiągania sukcesów w działalności gospodarczej, przekazywana przez osoby legitymujące się tymi osiągnięciami, to cenny zasób tak dla obecnych, jak i przyszłych przedsiębiorców i/lub menedżerów. Spisane wypowiedzi w postaci wywiadów z ludźmi sukcesu zawierają liczne opowieści organizacyjne – historie biznesowe – które dla potencjalnych czytelników mogą być inspiracją tak dla praktyki, jak i nauki.

Od początku XXI wieku opowieści stały się przedmiotem poważniejszego zainteresowania nauk społecznych, w tym nauk o zarządzaniu. Wcześniej ta aktywność intelektualna była uważana za mało naukową i nieważną dla zrozumienia społecznych zachowań pojedynczych przedstawicieli naszego gatunku, grup czy całych społeczeństw. Okazuje się, że opowieści mogą być – i jak pokazuje praktyka są – cennym narzędziem kształtowania pozytywnego potencjału każdej organizacji. Umożliwiają one bowiem we współczesnych organizacjach transfer wiedzy i doświadczeń powstałych jako wynik udanych (lub nieudanych) praktyk podejmowania decyzji gospodarczych w warunkach niepewności i złożoności otoczenia bliższego i dalszego biznesu. Opowieści organizacyjne przedstawiają także najważniejsze sfery życia codziennego i pracy w organizacji.

W 2010 r. na naszym rynku wydawniczym ukazał się polski przekład anglojęzycznej pracy *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest* z 2005 r. Mary Jo Hatch, Moniki Kostery i Andrzeja K. Koźmińskiego [1]. Autorzy *Trzech oblicz przywództwa* przedstawili m.in. wyniki analizy 30 wywiadów opublikowanych na łamach „Harvard Business Review”. Ich analiza była ukierunkowana na zidentyfikowanie czterech podstawowych typów opowieści organizacyjnych: komicznych, tragicznych, epickich i romantycznych. Charakterystyczne cechy

Tab. 1. Cztery główne typy opowieści

Typy	Komedia	Tragedia	Epika	Opowieść romantyczna
<b>Elementy</b>				
<b>Protagonista (bohater)</b>	Zasłużony poszkodowany, głupiec	Zasłużony poszkodowany	Heros	Obiekt miłości
<b>Inni bohaterowie</b>	Oszust	Łajdak, pomocnik	Uratowany obiekt, łajdak	Rozdający dary, kochanek, poszkodowana lub chora osoba
<b>Koncentracja fabuły</b>	Nieszczęście lub zasłużona kara	Niezasłużone nieszczęście, trauma	Osiągnięcie, szlachetne zwycięstwo, sukces	Zwycięstwo miłości, miłość pokonująca nieszczęście
<b>Kategorie</b>	Wypadek, pomyłka, przypadek, niezamierzoność lub nieprzewidywalność	Występek, wypadek, obelga, kontuzja, strata, pomyłka, powtórka, złe rozpoznanie	Walka, wyzwanie, próba, test, misja, śledztwo, poświęcenie	Dar, romans, fantazja, zakochanie się, odwzajemnienie, rozpoznanie
<b>Emocje</b>	Wesołość, agresja, pogarda	Smutek, litość, strach, złość, patos	Duma, podziw, nostalgia	Miłość, troska, hojność, wdzięczność
<b>Funkcja w biznesie</b>	Zdziwienie	Oczyszczenie	Inspiracja	Współczucie

Źródło: [3, s. 53].

(elementy) poszczególnych typów opowieści szczegółowo prezentuje tabela 1.

Lektura tej interesującej i inspirującej pracy wywołała u autora niniejszego tekstu liczne refleksje, w tym pytanie o polskie przykłady opowieści organizacyjnych. Okazuje się, że w ostatnich latach na polskim rynku wydawniczym ukazała się pewna liczba wywiadów lub rodzimych autobiografii biznesowych, w których ich bohaterowie – przedsiębiorcy i/lub przedstawiciele kadry kierowniczej – zastosowali m.in. opowieści organizacyjne. Na szczególną uwagę – w tym kontekście – zasługuje zbiór wywiadów z wybranymi przedstawicielami polskiej przedsiębiorczości pt. *Bohaterowie polskiej transformacji* oraz książka *Biznes po polsku*, w której jej autor Leszek Czarnecki wykorzystał wiele przykładów z własnej biografii i historii innych wybitnych polskich przedsiębiorców.

Na stronach wielu polskich czasopism o tematyce biznesowej (m.in. „Forbes”, „Manager”, „Nowy Przemysł”) co jakiś czas publikuje się wywiady z wybitnymi przedsiębiorcami i/lub przedstawicielami najwyższego kierownictwa znanych polskich firm, w których można znaleźć opowieści z ich życia biznesowego.

Opowieści organizacyjne rozumiane jako historie o pozytywnych wydarzeniach z dalszej i bliższej przeszłości są „narracjami z prostymi, lecz wyrazistymi fabułami i postaciami, wymagającymi zdolności narracyjnych, zachęcającymi do podjęcia ryzyka, mającymi na celu rozrywkę, przekonanie do racji i zwycięstwo” [1, s. 41]. Takie funkcjonujące w pamięci zbiorowej członków organizacji historie – podkreślające znaczące i wybitne praktyczne osiągnięcia biznesowe – mają potencjał motywowania, przyciągania, inspirowania i integrowania.

Uświadomione, przekazywane i utrwalone opowieści organizacyjne to zasób wiedzy, składający się na koncepcję pozytywnego potencjału organizacji.

Opowieści o sukcesach przedsiębiorstwa i/lub indywidualnych, wybitnych osiągnięciach konkretnych osób z nim związanych (właściciel, dyrektor, kierownik, pracownik operacyjny) to zasób unikalny, niemożliwy do imitacji, w wielu przypadkach tworzy wiedzę niejawną, utajoną. Ten rodzaj wiedzy – obok innych zasobów wiedzy i umiejętności – składa się na kapitał ludzki, który współtworzy kapitał intelektualny organizacji. Warto zauważyć, że część współczesnych organizacji wskazuje, że obecna unikalna konfiguracja ich zasobów to wynik jej przeszłości.

Okazuje się, że proces przekazywania opowieści w ramach organizacji i w jej otoczeniu o jej historycznych osiągnięciach pozytywnie wpływa na tworzenie i trwałość więzi m.in. w układzie pracownik – pracodawca, dostawca – odbiorca, kredytodawca – kredytobiorca czy organizacja – społeczeństwo. Niektóre opowieści mogą wskazywać, że organizacje tworzyły – i co ważniejsze dalej tworzą – pozytywne warunki do tego, by ich obecni i przyszli interesariusze, zwłaszcza pracownicy, uruchamiali własny potencjał intelektualny.

Celem artykułu jest identyfikacja opowieści organizacyjnych i przypisanie ich do wyżej wymienionych typów historii. Zwrócono uwagę na te opowieści, które dowodzą, że polscy przedsiębiorcy posiadli umiejętności i kompetencje do rozwiązywania szeroko rozumianych problemów praktyki gospodarczej i zarządczej.

Autor pragnie zwrócić uwagę czytelnika na działania przedsiębiorców i menedżerów ukierunkowane na rozwiązywanie problemów związanych z rozwojem ich organizacji. Okazuje się, że zidentyfikowane i upublicznione fakty z przeszłości wskazują na istnienie w przedsiębiorcach i ich organizacjach pozytywnego potencjału do rozwoju w przyszłości. Tego typu informacje to także swoiste zapewnienie, że organizacje są nastawione na osiągnięcie trwałego sukcesu.

## Polskie przykłady opowieści organizacyjnych

### Opowieść epicka Jarosława Mastalerza

W tej opowieści epickiej to bohater – pionier z misją łamania utartych schematów. W tej historii szczególne znaczenie przypisuje się współpracy w osiąganiu sukcesu:

„Pracując w Generali dołożyłem sobie do listy obowiązków odpowiedzialność za pion sprzedaży ubezpieczeń przez banki. Ze względu na udziały, jakie Generali miało w Commerzbanku, naturalnym partnerem był dla nas BRE Bank. Przez pewien czas współpraca nie układała się, ale sytuacja uległa zmianie, gdy poznałem ówczesnego prezesa BRE Banku, Sławomira Lachowskiego. Urochomiliśmy wiele wspólnych projektów. Zaczęliśmy od łamania schematów. Przez tydzień prawnicy szukali uzasadnienia tezy... dlaczego polisa musi być papierowa. Gdy nie znaleźli, szybko z tego skorzystaliśmy, proponując polisy elektroniczne. Jako pierwsi z sukcesem wprowadziliśmy tego rodzaju ubezpieczenie turystyczne” [7, s. 21].

### Opowieść epicko-tragiczna Wojciecha Kruka

Interesująco przedstawia się opowieść o tym, jak przejmowany (heros) przejął przejmującego (przeciwnika). Ta opowieść to dramat z trzema głównymi rolami: Wojciecha Kruka – pozytywnego bohatera, który wskutek wrogiego przejęcia mógł utracić możliwość kierowania rodzinną firmą, zarząd Vistula & Wólczanka w roli ciemnego charakteru, który chce przejąć firmę Kruk oraz Jerzy Mazgaj w roli niespodziewanego wspólnika – a raczej sojusznika – pozytywnego bohatera. Finałową scenę tego dramatu interesująco opisał inny polski przedsiębiorca Leszek Czarnecki:

„Ucieczka Kruka do przodu polegała na tym, że co prawda Vistula & Wólczanka zdołała kupić 66 % akcji, przejmując kontrolę nad Krukiem, ale sam Wojciech Kruk za otrzymane ze sprzedaży pieniądze wykupił 5 % udziałów w V&W. Dodatkowo 6 % akcji V&W kupił Jerzy Mazgaj, właściciel sieci Alma Market i Paradise Group. Tak przejęli władzę nad Vistulą i w ciągu kilku tygodni zmienili zarząd Vistuli & Wólczanki. Odeszli ludzie odpowiedzialni za wrogie przejęcie Kruka, w nowych władzach zaś zasiadły osoby uważane za zaufane Kruka i Mazgaja. Wojciech Kruk odzyskał kontrolę nad swoją rodzinną firmą i wspólnie z Jerzym Mazgajem rozpoczęli porządkowanie V&W po starym zarządzie” [2, s. 239].

W wywiadzie opublikowanym w sierpniu 2008 r. Wojciech Kruk tak opowiedział własną historię przeciwdziałania wrogiemu przejęciu:

„Najpierw próbowałem pogodzić się z myślą, że zostanę rentierem. Prawie się udało. Ale w kilka dni później jechaliśmy z Jasiem Rosochowiczem (ówczesnym prezesem zarządu Kruka – przypis T.S.) do Warszawy i nagle powiedziałem do niego: Ja Vistulę sobie kupię. Teraz akcje spadły, to dobra inwestycja (...) kupując Vistulę, kupowałem Kruka. Pomyślałem, że będę w radzie nadzorczej, a w radzie nadzorczej będą mądry ludzie i będę mógł mówić: Proszę Państwa, nie można czegoś takiego

robić w Kruku, bo to da zły skutek, tylko trzeba robić to. Zorientowałem się, że w Vistuli jest taki układ własnościowy, że tam nie ma decydenta. Tam są wyłącznie fundusze, które mają po kilka procent, tylko PZU ma 18 %. Ale tam nie ma żadnego właściciela z krwi i kości, nikogo, kto traktuje tę firmę jak swoją. Tam są wynajęci menedżerowie i oni rządzą. A to znaczy, że dziś są tu, a jutro są w innej firmie. Więc jak dostałem tę górę pieniędzy, to powiedziałem sobie, że kupno 5 % Vistuli, przy spadających cenach, i posiadanie ponad 5 % w Kruku *de facto* da mi po tej fuzji prawie 10-proc. pakiet Vistuli” [8, s. 8].

Opowieść Kruka to historia wrogiego przejęcia rodzinnej firmy, która pokazuje, że nawet w dramatycznych sytuacjach porażkę można przekuć w sukces. Niestandardowe, oparte na solidnych kalkulacjach rozwiązanie może oznaczać sukces dla wydawałoby się słabszego bohatera. Wojciech Kruk, niczym mityczny Dawid, pokonał Goliata.

### Opowieść epicka-romantyczna Leszka Czarneckiego

Przywołany wyżej Leszek Czarnecki, prezentując historię rozwoju własnego biznesu, podzielił się z potencjalnymi czytelnikami licznymi opowieściami organizacyjnymi. Interesująco przedstawia się opowieść o realizacji strategii „błękitnego oceanu”, której główną cechą – jak zauważył ten wybitny przedsiębiorca – jest konkurowanie w tworzeniu najlepszych zespołów ludzkich. Bohater, rozdając „dar” w postaci partnerskiej współpracy, osiąga sukces:

„Strategię «błękitnego oceanu» z powodzeniem stosowałem przy budowie Getin Banku. Przez niektórych analityków była nazywana strategią «archipelagu przedsiębiorców». Założenia programu były proste. Należało znaleźć menedżera (lub lepiej grupę 2–3 menedżerów), który odniósł sukces uznany w branży finansowej i zaproponować mu współpracę na zasadach partnerskich. On wnosi swoją pracę, wiedzę i doświadczenie, a grupa Getin finansuje przedsięwzięcie. Dodatkowo umożliwiliśmy w wielu wypadkach tworzenie nowych marek rynkowych, aby niezależnie od satysfakcji finansowej dany menedżer czuł się mocniej związany z marką, którą sam wymyślił i ją tworzy. W ten sposób powstał DomBank, Noble Bank, pośrednicy finansowi Open Finance oraz Fiolet PDK, a także Noble Funds TFI oraz biuro maklerskie Noble Banku (Noble Securities)” [2, s. 162].

### Opowieści epicko-tragiczne Jana Kulczyka

Opowieść Kulczyka o zaangażowaniu w proces prywatyzacji Telekomunikacji Polskiej to historia partnera, przewodnika i odkrywcy (w tych rolach występuje Kulczyk). Taka integracja to przepis na osiągnięcie sukcesu na nieznanymi obszarach:

„(...) dlaczego Francuzi akurat do nas przyszli z prośbą o pomoc? Bo się bali. Nie znali kraju, nie znali realiów gospodarczych, ludzi i szukali partnera, który miał już doświadczenia międzynarodowe, współtworzył pierwszą nowoczesną firmę telekomunikacyjną w Polsce, Erę GSM. Ale co szczególnie ważne, szukali partnera nie tylko z doświadczeniem,

ale i z pieniędzmi. Francuzi nie wymyślili wtedy prochu, w podobny sposób działają wszystkie globalne formy. Jeśli wchodzi się na nowe terytorium, dobrze mieć przy boku sprawnego, dynamicznego przewodnika” [6, s. 98].

I inna opowieść, tym razem tragiczna, w której Kulczyk to poszkodowany, który przeprowadził złe rozpoznanie nowej formuły działania, które wienczy nieudana próba integracji trzech rafinerii:

„Przypomnę nieco wyświechtane powiedzenie, że błędów nie popełniają tylko ci, którzy nic nie robią. W moim wypadku bardzo cenna, ale i kosztowną nauką była inwestycja w Orlen i próba realizacji projektu połączenia trzech rafinerii z naszego regionu. Sprowokowałem tą propozycją wielką lawinę nieszczęść, które spadły potem na moją głowę” [6, s. 100].

### **Opowieść epicko-romantyczna Krzysztofa Olszewskiego**

Bohater osobistym przykładem walczy ze stereotypem, dumny z własnego osiągnięcia – przekonania innych do swoich wyobrażeń o „darze” (autobusy niskopodłogowe).

„W styczniu 1994 roku, kiedy postanowiłem pojechać na spotkanie szefów zakładów komunikacji miejskiej, padał śnieg. Nikt mnie nie zapraszał, sam się wprosiłem. Usiadłem za kierownicą autobusu i pojechałem. Trochę zmarzłem, bo autobus nie miał ogrzewania, ponieważ był przeznaczony na rynek grecki. I tak się odbyła pierwsza w Polsce prezentacja autobusu niskopodłogowego. Przy okazji wyjaśniłem, dlaczego wysoka jakość idzie w parze z wyższą ceną, dlaczego dobro inwestycyjne nie może być oceniane przez pryzmat ceny zakupu, tylko przez koszty generowane w czasie dziesięciu czy piętnastu lat eksploatacji (...) Dwóch dyrektorów, z Poznania i Warszawy, podjęło ze mną ostrożną rozmowę. W jej wyniku Warszawa kupiła pierwszy w Polsce autobus niskopodłogowy. Wymagało to nie lada odwagi. Cena jego była wysoka, dodatkowo zwiększona o podatek VAT i cło, ale autobus jeździ do dziś i zarabia pieniądze” [1, s. 127–128].

### **Opowieść epicko-komediowa Tomasza Sielickiego**

Twórczy oszust przy pomocy współpracownika – bez potencjału – nawiązuje współpracę w warunkach niekorzystnych dla rozwoju biznesu:

„Pamiętam, że pierwszego klienta pozyskaliśmy na początku czerwca 1991 roku, a już pod koniec czerwca wystawiliśmy pierwszą fakturę. Chodziło o kilka komputerów i małą sieć dla Levisa w Płocku. Ludzi z Płocka przyjąłem w kąciu remontowanego biura. Moja żona udawała sekretarkę, a spotkanie było specjalnie umówione na wieczór, aby myśleli, że pracownicy właśnie wyszli, choć jeszcze żadnego nie zatrudniliśmy. Wygrywaliśmy wtedy niemal wszystkie kontrakty” [10, s. 181].

### **Opowieści epickie Janusza Palikota**

W dwóch historiach biznesowych Polikot to heros i poszkodowany mędrzec, który podejmuje się współpracy z innymi bohaterami, którzy jak się

okazuje z jednej strony pomagają, a z drugiej wykorzystują słabszego gracza. W drugiej historii bohater realizuje własne marzenia.

„W działalność gospodarczą wchodziłem krok po kroku, a każdy udany krok otwierał nowe perspektywy. Zaczęło się jeszcze na studiach w Lublinie, kiedy z kolegą, archiwistą z zawodu, założyliśmy spółkę «Akt», świadcząca usługi w zakresie porządkowania archiwów w przedsiębiorstwach. Okazało się, że trafiliśmy w niszę rynkową. Bałagan w dokumentacji firm był ogromny, a popyt praktycznie nieograniczony. Wśród przedsiębiorstw, w których wykonywaliśmy takie prace, znalazła się także słynna w tamtym czasie firma importowo-eksportowa «Baltona». Jeden z jej menedżerów poskarżył się nam, że w handlu zagranicznym napotyka na banalną barierę: brakuje im europalet, w Polsce nikt ich wtedy nie produkował. A ponieważ wiedział, że pochodzę z Biłgoraja, który leży w samym środku największego polskiego zagłębia drzewiarskiego, zaproponował, abyśmy dostarczali im takie palety. Skup drzewa i zbiecie kilku desek nie było szczególnie trudne, a praca dla państwowego eksportera ułatwiała pokonanie trudności biurokratycznych. Zarobek był dobry, chociaż po roku 1990, kiedy można już było samodzielnie zajmować się sprzedażą za granicę, wyszło na jaw, że państwowy monopolista wyzyskiwał nas niemiłosiernie” [5, s. 140–141].

Inna powieść epicka z elementem romantycznym autorstwa Polikota brzmi następująco:

„Jednym z towarów, który zacząłem sprowadzać, były szampany, a raczej sekty, czyli wina musujące. Było to trochę ryzykowne, gdyż w Polsce, poza zabawami sylwestrowymi, nie było tradycji picia takich trunków. Okazało się, że popyt jednak istnieje i że była to kolejna dziura w rynku. Towar schodził znakomicie, tyle że zaczęły się kłopoty. Państwowe firmy handlowe, które poszły tym śladem, poczęły się domagać koncesjonowania importu alkoholu. Swoje zrobił też ówczesny system podatkowy, który niezbyt preferencyjnie traktował taką działalność. Podczas rozmowy z włoskim dostawcą wyjaśniłem mu, że z tych powodów będę musiał zaprzestać importu. «Produkuj sam». «Dlaczego nie?», pomyślałem. I tak zrealizowałem to, co było wtedy moim marzeniem. W szczerym polu od podstaw zbudowałem fabrykę” [5, s. 140–141].

### **Opowieść epicka Romana Karkosika**

Autor opowieści ukazuje siebie jako herosa, który, wykorzystując szanse w otoczeniu, rozwija swoją organizację. W tym przypadku bohater na bazie własnych przygód z gospodarką centralnie planowaną (tutaj występuje jako zły bohater) angażuje się w nowe przygody.

„Rozpocząłem swoją przygodę z biznesem w latach 80. Otworzyłem wtedy w podtoruńskim Czernikowie mały bar. Interes prosperował na tyle dobrze, że wkrótce ruszyła wytwórnia napojów gazowanych. Trochę później powstała firma Karo, produkująca przewody elektryczne. Pomysły brały się „z marszu”. Napoje gazowane w gospodarce centralnie planowanej zawsze były towarem deficytowym. Przewody elektryczne również. Przekonałem się o tym, budując nowy dom. Ale zamiast czekać na towar lub próbować go «zalać», wolałem sam go wyprodukować.

A gdy brakowało surowca do tej produkcji, rozwinięciem sieć punktów skupu metali. Nie tylko w Polsce. Także w Rosji, Czechach, Bułgarii i na Słowacji. To działało do momentu wprowadzenia przez rząd zakazu sprowadzania złomu z zagranicy. Działało na tyle długo i zyskownie, że mogłem dysponować sporym kapitałem [9, s. 104].

### Opowieść epicka Michała Groma

Interesująco przedstawia się opowieść Michała Groma, którą stworzył, udzielając odpowiedzi na pytanie o moment decyzji zostania menedżerem. To historia bohatera – badacza, podróżnika, który sprawnie pokonuje kolejne etapy w podróży na szczyty kariery zawodowej:

„Studiowałem informatykę na Uniwersytecie Warszawskim, szukając własnej drogi rozwoju. Wybrałem indywidualny tok studiów – zahaczyłem o psychologię, co dziś przydaje mi się w pracy. Szybko, bo w wieku 21 lat, rozpocząłem pracę. Trafiłem do grupy spółek, w których zajmowałem się kolejno różnymi dziedzinami – zaczynałem od IT, potem nadzorowałem proces wydawniczy, dystrybucji produktów FMCG, byłem szefem biura promocji i reklamy. Była to prawdziwa szkoła życia i biznesu. Kolejny etap mojej kariery to stanowisko dyrektora sprzedaży i marketingu w spółce będącej przedstawicielem Swedish Match w Polsce. Następnie koledzy ze studiów, którzy pootwierali firmy IT, namówili mnie, bym pomógł im w zintegrowaniu biznesu. Po dwóch latach nabrałem ochoty na pracę w dużej organizacji i tak objąłem stanowisko szefa IT w RUCH SA. W 2005 r. przeszedłem do Empiku, a od kwietnia tego roku (tj. w 2011 – przypis T.S.) jestem prezesem spółki E-commerce Services” [4 s. 37].

### Podsumowanie

**W**ybrane opowieści przedsiębiorców i menedżerów pokazują, że w praktyce biznesowej ważną cechą i/lub umiejętnością jest gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych, niekiedy wydawałoby się nierozwiązywalnych, problemów, przy świadomej akceptacji ryzyka z nimi związanego. Nie mniej kluczową umiejętnością współczesnego menedżera jest wykorzystywanie pojawiających się szans i okazji oraz elastycznego przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia.

Analiza tych i wielu innych opowieści organizacyjnych dowodzi, że polscy przedsiębiorcy i menedżerowie – podobnie jak dyrektorzy, których wywiady były przedmiotem zainteresowania M. Jo Hatch, M. Kostery i A.K. Koźmińskiego – tworzą głównie epickie opowieści o własnych i/lub innych osiągnięciach. Są to typowe historie indywidualnego lub zbiorowego sukcesu (m.in. J. Kulczyk, R. Karkosik). Polscy przedstawiciele biznesu tworzą także opowieści, będące hybrydami, które zawierają najczęściej elementy epickie i tragiczne (np. opowieści W. Kruka czy J. Palikota).

Zestawienie protagonistów opracowane przez Hatch, Kostere i Koźmińskiego dla poszczególnych typów opowieści (tabela 1) proponuje się uzupełnić o twórczego oszusta, występującego w komedii,

potencjalną ofiarę – w tragedii i bohatera zbiorowego – rodzinę, występującego w opowieści tragicznej, epickiej i romantycznej.

Zaprezentowane opowieści to dowód na to, że w latach 1989–2011 polscy przedsiębiorcy i menedżerowie byli autorami cennych praktyk prowadzenia biznesu. Praktyki te – zdaniem piszącego te słowa – mogą być z powodzeniem przedmiotem badań prowadzonych przez polskich przedstawicieli m.in. nauk o zarządzaniu. Należy więc żałować, że polskie historie biznesowe, w przeciwieństwie do zachodnioeuropejskich, amerykańskich i japońskich, w niewielkim stopniu są obiektem naukowego poznania.

dr Tomasz Sobczak

Wydział Inżynierii Mechanicznej i Mechatroniki  
Zachodniopomorskiego  
Uniwersytetu Technologicznego  
w Szczecinie

### BIBLIOGRAFIA

- [1] *Chcę być najszybszy, nie największy* – z Krzysztofem Olszewskim rozmawia Krzysztof Gołata, w: *Bohaterowie polskiej transformacji*, (red.) K. GOŁATA, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
- [2] CZARNECKI L., *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa 2011.
- [3] HATCH M.J., KOSTERA M., KOŹMIŃSKI A.K., *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, WAIp, Warszawa 2010.
- [4] *Internetowa ofensywa Empiku – rozmowa z Michałem Gromem*, prezesem E-commerce Services z Grupy NFI FM&F, „Manager” nr 10/2011.
- [5] *Nie lubię leżeć pod gruszą* – z Januszem Palikotem rozmawia Michał Zieliński, w: *Bohaterowie polskiej transformacji*, (red.) K. GOŁATA, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
- [6] *Przecierałem innym szlaki* – z dr. Janem Kulczykiem rozmawia Kazimierz Krupa, w: *Bohaterowie polskiej transformacji*, (red.) K. GOŁATA, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
- [7] *W detalu liczą się detale* – rozmowa z Jarosławem Mastalerzem, członkiem Zarządu BRE Banku SA ds. bankowości detalicznej, „Manager” nr 7–8/2010.
- [8] *Twarda sztuka z tego Kruka. Kruk kontra Vistula*, „Gazeta Wyborcza” z dnia 4 sierpnia 2008 r., dodatek „Duży Format”.
- [9] *Układy polityczne nie mają znaczenia* – rozmowa z Romanem Karkosikiem, „Nowy Przemysł” nr 4/2006.
- [10] *Wszyscy wszystko wiedzą* – z Tomaszem Sielickim rozmawia Krzysztof Jedlak, w: *Bohaterowie polskiej transformacji*, (red.) K. GOŁATA, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.

### Organizational Stories in the Polish Business

The article shows chosen organizational stories whose creators are outstanding Polish representatives of the business. Polish businessmen and managers most often create epical stories and so called hybrids. One proposed new examples of heroes for individual types of the story. Chosen histories from the Polish business practice show that the readiness and the ability to undertaking and the resolution in the way creative and innovative of new problems it is the constitutive feature of the modern Polish manager.



# Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w regionach Polski

*Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski*

## Wprowadzenie

**D**ynamizm systemowy działalności innowacyjnej opisany został w nurtach teoretycznych określanych jako szkoły schumpeterowska i ewolucyjna. Według tych koncepcji proces innowacyjny jest uznawany na poziomie przedsiębiorstwa, jako konstelacja aktywności powiązanych ze sobą wzajemnymi sprzężeniami zwrotnymi. Innowacja staje się z kolei efektem interaktywnego procesu uczenia się angażującym na ogół kilku uczestników z przedsiębiorstwa i jego otoczenia<sup>1)</sup>.

Systemy innowacji na poziomie regionalnym stały się przedmiotem badań teoretycznych i empirycznych w ostatnich 15–20 latach. Zjawisko to koncentruje się na warunkowaniach rozwoju i procesach dyfuzji innowacji technologicznych. Jego ideą są związki występujące między wewnętrznymi i zewnętrznymi aktorami regionu<sup>2)</sup>. Efekty prowadzonych badań w tym obszarze są związane z faktem, że przedsiębiorstwa produkcyjne osiągają lepsze efekty, gdy stanowią element intensywnej integracji sieciowej.

Istotą działania systemów innowacji są relacje występujące pomiędzy potencjalnymi uczestnikami rynku tworzącymi sieć powiązań. Mogą one przyjąć charakter powiązań horyzontalnych i wertykalnych. Nie oznacza to tym samym, że systemy innowacji działają w odosobnieniu, są one bowiem zlokalizowane w określonych warunkach społeczno-gospodarczych. Analizy prowadzone w ramach Joint Research Center (JRC) w zakresie wpływu aktualnej koniunktury

rynkowej na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw okazały się inspiracją do próby oceny wpływu tych zjawisk na polskie systemy regionalne<sup>3)</sup>.

Sformułowane ramy koncepcyjne stały się podstawą w procesie oceny wpływu cyklu koniunkturalnego na aktywność innowacyjną różnorodnych regionalnych systemów przemysłowych w Polsce. Nadrzędną hipotezą prowadzonych badań zostało twierdzenie, że procesy innowacyjne występujące w terytorialnych układach przemysłowych są silnie zdeterminowane fazami cyklu koniunkturalnego. Zjawisko to wpływa na konstrukcję regionalnych systemów innowacji w Polsce. Umiejętne rozpoznanie przebiegu procesów innowacyjnych wraz z ich

**Tab. 1. Wpływ koniunktury gospodarczej na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim w latach 2007–2009**

Atrybut innowacyjności	Ożywienie			Dekoniunktura			Stagnacja		
	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Poniesione wydatki na działalność B+R	<b>+0,50x-0,73</b>			<b>-0,52x-0,30</b>					
	0,15	0,41	0,23	0,22	0,21	0,38			
Inwestycje w nowe środki trwałe	<b>+0,86x+0,28</b>			<b>-0,88x+0,99</b>			<b>-0,49x+0,94</b>		
	0,15	0,87	0,61	0,19	0,55	0,84	0,18	0,67	0,83
✓ Inwestycje w nowe budynki, budowle i lokale lub grunty	<b>+0,54x-0,81</b>			<b>-0,89x-0,32</b>					
	0,15	0,39	0,21	0,24	0,11	0,37			
✓ Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne oraz środki transportu	<b>+0,66x+0,26</b>			<b>-0,70x+0,82</b>			<b>-0,38x+0,78</b>		
	0,14	0,82	0,60	0,19	0,55	0,79	0,18	0,66	0,78
Inwestycje w oprogramowanie komputerowe	<b>+0,41x+0,38</b>						<b>-0,53x+0,75</b>		
	0,14	0,79	0,65				0,18	0,59	0,77
Ulepszenie procesów technologicznych	<b>+0,55x+0,45</b>			<b>-0,66x+0,92</b>					
	0,14	0,84	0,67	0,19	0,60	0,82			
✓ Procesów logistycznych i dystrybucji oraz norm jakości	<b>+0,70x-0,85</b>			<b>-0,64x-0,24</b>			<b>-0,55x-0,24</b>		
	0,15	0,44	0,20	0,21	0,19	0,40	0,19	0,21	0,40
✓ Systemów wspierających				<b>-0,45x-0,24</b>					
				0,20	0,25	0,40			
Współpraca innowacyjna ogółem	<b>+0,44x-0,54</b>			<b>-0,41x-0,17</b>					
	0,14	0,46	0,29	0,19	0,28	0,43			

BiSt – błąd standardowy

P<sub>1</sub> – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w badanej grupie przedsiębiorstw

P<sub>2</sub> – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w pozostałej grupie przedsiębiorstw

Źródło: obliczenia wykonane na podstawie badań autorskich własnych.



**Tab. 2. Wpływ koniunktury na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim w latach 2007–2009**

Atrybut innowacyjności	Ożywienie			Dekoniunktura			Stagnacja		
	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Poniesione wydatki na działalność B+R	<b>+0,61x-0,85</b>			<b>-0,41x-0,35</b>			<b>-0,60x-0,30</b>		
	0,14	0,41	0,20	0,20	0,22	0,36	0,17	0,18	0,38
Inwestycje w nowe środki trwałe	<b>+0,50x+0,66</b>			<b>-0,71x+1,09</b>					
	0,14	0,88	0,74	0,19	0,65	0,86			
✓ Inwestycje w nowe budynki, budowle i lokale lub grunty				<b>-0,40x-0,42</b>					
				0,20	0,20	0,34			
✓ Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne oraz środki transportu	<b>+0,63x+0,32</b>			<b>-0,57x+0,81</b>			<b>0,46x+0,82</b>		
	0,13	0,83	0,62	0,19	0,59	0,79	0,15	0,64	0,80
Inwestycje w oprogramowanie komputerowe	<b>+0,48x+0,21</b>			<b>-0,66x+0,61</b>					
	0,13	0,75	0,58	0,18	0,48	0,73			
Ulepszenie procesów technologicznych	<b>+0,70x+0,35</b>			<b>-0,73x+0,91</b>			<b>-0,44x+0,91</b>		
	0,14	0,85	0,64	0,19	0,57	0,82	0,16	0,68	0,82
✓ Metody wytwarzania	<b>+0,47x-0,22</b>						<b>-0,43x+0,18</b>		
	0,13	0,60	0,41				0,15	0,40	0,57
✓ Procesów logistycznych i dystrybucji oraz norm jakości	<b>+0,45x-0,66</b>			<b>-0,63x-0,27</b>					
	0,13	0,42	0,26	0,21	0,19	0,39			
✓ Systemów wspierających	<b>+0,51x-0,77</b>			<b>-0,71x-0,33</b>					
	0,14	0,40	0,22	0,22	0,15	0,37			
Współpraca z dostawcami	<b>+0,34x-0,82</b>						<b>-0,39x-0,51</b>		
	0,14	0,32	0,21				0,17	0,18	0,31
Współpraca z odbiorcami	<b>+0,35x-0,93</b>								
	0,14	0,28	0,18						
Współpraca innowacyjna ogółem	<b>+0,41x-0,37</b>						<b>-0,43x-0,00</b>		
	0,13	0,52	0,35				0,17	0,33	0,50

Źródło: obliczenia wykonane na podstawie własnych badań autorskich.

ograniczeniami w krajowym systemie gospodarowania daje fundamenty do zrozumienia zasad funkcjonowania omawianych mechanizmów w kraju i jego województwach, pozwalając na świadomą akcelerację procesów tworzenia, absorpcji i procesów dyfuzji nowych rozwiązań technologicznych.

Nadrzędnym celem badania było poszukiwanie kierunków i siły oceny wpływu koniunktury gospodarczej na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w ramach regionalnych systemów przemysłowych. Konsekwencją tak prowadzonych badań jest docelowo sformułowanie warunków granicznych dla modelowej struktury sieci innowacji na poziomie regionalnym, uwzględniającej specyfikę województwa w Polsce. Przybliżone wyniki autorskich badań są jedynie częścią wniosków osiągniętych w wyniku prowadzonych analiz na poziomie krajowym.

Próba badawcza bazowała na analizie trzech przypadków regionów cechujących się zróżnicowanym poziomem rozwoju gospodarczego. Wskutek przyjęcia takiej konwencji przybliżono niepowtarzalność regionalnych systemów przemysłowych w kraju, obniżając koszty związane z prowadzonymi badaniami.

Analizy przeprowadzono na podstawie kwestionariusza ankietowego uzyskanego z 1613 przedsiębiorstw przemysłowych z poszczególnych regionów. Niezbędne materiały zgromadzono na podstawie procedury łączącej rozmowę telefoniczną z przesłaniem formularza ankietowego pocztą tradycyjną lub elektroniczną.

Badanie miało charakter statyczny i było realizowane w układzie trzyletnim (w latach 2007–2009 w województwach zachodniopomorskim i dolnośląskim oraz 2008–2010 w mazowieckim); niemniej przyjęty ewolucyjny zamysł analiz pozwala na interpretację otrzymanych wyników z punktu widzenia zmian, jakie są spodziewane w najbliższych latach w słabych województwach.

Analizy ekonometryczne oparto na modelowaniu probitowym, które pozwala na precyzyjne oszacowanie wartości parametrów wraz z określeniem ich istotności dla jakościowych zmiennych zależnych wyrażonych binarnie. Metoda taka daje satysfakcjonujące rezultaty w przypadku znacznej statycznej próby podmiotów, gdy trudno przedstawić zmiany w czasie w obrębie badanych zjawisk<sup>4)</sup>.

Na podstawie tabeli 1 można wnioskować, że w przedsiębiorstwach znajdujących się w fazie ożywienia gospodarczego

dwukrotnie częściej występowały nakłady finansowe na prace B+R ( $P_1=0,41$ ). W stosunku do podmiotów znajdujących się w fazie recesji lub stagnacji o 42,6% intensywniej inwestowano w nowe środki produkcji. Prawdopodobieństwo wystąpienia nakładów na ten cel w grupie przedsiębiorstw charakteryzujących się rosnącymi przychodami wynosi 0,39 w relacji do inwestycji w budynki i budowle, 0,82 w odniesieniu do nowych maszyn i urządzeń i 0,79 w przypadku zakupu oprogramowania komputerowego. W pozostałych przedsiębiorstwach, czyli znajdujących się w okresie dekonunktury, szanse poniesienia nakładów finansowych na innowacje wynosi odpowiednio: na zakup ogółem nowych środków trwałych – 61% i w odniesieniu do nowego oprogramowania komputerowego – 65%.

W podmiotach zlokalizowanych w województwie okres stagnacji, podobnie jak dekonunktury, również nie sprzyja angażowaniu się w przedsięwzięcia innowacyjne. Niemniej ograniczona liczba modeli osiągających istotność statystyczną oznacza, że zjawisko to nie ma aż tak powszechnych, jak poprzednio, negatywnych konsekwencji dla działalności regionalnej. Choć szanse w przypadku implementacji nowych procesów technologicznych nie spadają istotnie – o 25,3%, to obserwujemy wyraźne ograniczenie zaangażowania (o około 50%) w przypadku wdrażania nowych systemów wsparcia i okołoprodukcyjnych niezwiązanych bezpośrednio z działalnością produkcyjną.

Zbliżone zjawiska dostrzega się w przypadku współpracy w obszarze rozwiązań innowacyjnych, czyli najbardziej dojrzałych obserwowanych obecnie mechanizmów transferu technologii. Okres ożywienia sprzyja bowiem dwukrotnie częściej angażowaniu się w takie przedsięwzięcia niż w czasie spowolnienia gospodarczego.

Podatność na wahania koniunkturalne rośnie w obszarze innowacji wraz z wyższym poziomem zaawansowania gospodarczego województwa. W regionie dolnośląskim oszacowano 25 modeli, w których parametry osiągnęły istotność statystyczną, czyli o jedną czwartą więcej niż w przypadku Pomorza Zachodniego.

Fenomen pozytywnego oddziaływania ożywienia w koniunkturze wpływa podobnie jak w poprzednim województwie na pobudzenie aktywności innowacyjnej przemysłu. Analogicznie jak w regionie zachodniopomorskim, tak i tym razem zarówno spowolnienie, jak i stagnacja ograniczają skłonność do angażowania się przedsiębiorstw przemysłowych w działalność innowacyjną.

W obszarze finansowania innowacji obserwujemy zbliżone do wcześniejszego regionu szanse na wystąpienie działalności B+R oraz mniej intensywny spadek prawdopodobieństwa na nowe technologie przy zmianie fazy koniunktury niż w pierwszym rozpatrywanym województwie.

Szanse występowania poszczególnych zjawisk innowacyjnych w obszarze wdrożenia nowych procesów technologicznych są podobne do tych w województwie zachodniopomorskim, co pozwala wyciągnąć wnioski, że analizowane zjawiska są stabilne nie tylko co do kierunków, lecz także co do osiąganego prawdopodobieństwa. Główne różnice dotyczą w tym przypadku występowania modeli w obrębie nowych metod wytwarzania, a zatem tam, gdzie intensywność innowacyjna powinna być możliwie największa, biorąc pod uwagę różnorodność i jakość oferowanych wyrobów. Obserwuje się blisko 50-proc. przyrost liczby wprowadzonych nowych procesów technologicznych bezpośrednio produkcyjnych w okresie prosperity i zbliżony spadek w okresie stagnacji. Recesja w tym przypadku nie determinuje istotnie aktywności technologicznej badanych przedsiębiorstw.

**Tab. 3. Wpływ koniunktury na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w województwie mazowieckim w latach 2008–2010**

Atrybut innowacyjności	Ożywienie			Dekoniunktura			Stagnacja		
	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	BiSt	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Poniesione wydatki na działalność B+R	<b>+0,61x-0,71</b>			<b>-0,58x-0,25</b>			<b>-0,30x-0,31</b>		
	0,10	0,46	0,24	0,13	0,20	0,40	0,12	0,27	0,38
Inwestycje w nowe środki trwałe	<b>+0,52x+0,35</b>			<b>-0,32x+0,69</b>			<b>-0,33x+0,69</b>		
	0,11	0,81	0,64	0,12	0,64	0,75	0,12	0,64	0,75
✓ Inwestycje w nowe budynki, budowle i lokale lub grunty	<b>+0,26x-0,87</b>						<b>-0,36x-0,65</b>		
	0,11	0,27	0,19				0,13	0,16	0,26
✓ Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne oraz środki transportu	<b>+0,44x+0,15</b>			<b>-0,33x+0,46</b>			<b>-0,23x+0,43</b>		
	0,10	0,72	0,56	0,11	0,55	0,68	0,11	0,58	0,67
Inwestycje w oprogramowanie komputerowe	<b>+0,37x+0,11</b>			<b>-0,33x+0,38</b>					
	0,10	0,68	0,54	0,11	0,52	0,65			
Ulepszenie wyrobów	<b>+0,31x+0,22</b>								
	0,10	0,70	0,59						
Ulepszenie procesów technologicznych	<b>+0,43x+0,25</b>			<b>-0,34x+0,54</b>					
	0,10	0,75	0,60	0,12	0,58	0,71			
✓ Metody wytwarzania							<b>-0,23x-0,10</b>		
							0,11	0,37	0,46
✓ Procesów logistycznych i dystrybucji oraz norm jakości	<b>+0,43x-0,72</b>			<b>-0,55x-0,37</b>					
	0,10	0,38	0,24	0,13	0,18	0,36			
✓ Systemów wspierających	<b>+0,25x-0,99</b>								
	0,11	0,23	0,16						
Współpraca z dostawcami	<b>+0,22x-0,79</b>			<b>-0,25x-0,62</b>					
	0,11	0,28	0,21	0,13	0,19	0,27			
Współpraca ze szkołami wyższymi	<b>+0,55x-2,16</b>						<b>-0,80x-1,70</b>		
	0,21	0,05	0,02				0,37	0,00	0,04
Współpraca z krajowymi JBR-ami	<b>+0,29x-1,54</b>			<b>-0,50x-1,28</b>					
	0,14	0,11	0,06	0,20	0,04	0,10			
Współpraca innowacyjna ogółem	<b>+0,27x-0,32</b>								
	0,10	0,48	0,37						

Źródło: obliczenia wykonane na podstawie własnych badań autorskich.

Analogicznie wygląda sytuacja w ramach współpracy innowacyjnej, w tym w szczególności z dostawcami. Okres stagnacji pejoratywnie oddziałuje na możliwość wchodzenia w interakcje kooperacyjne w obszarze innowacji i to w istotnym stopniu. Dla odmiany poprawa koniunktury pomaga w nawiązaniu współpracy w obszarze nowych rozwiązań z dostawcami i odbiorcami.

W województwie centralnym zaobserwowano z punktu widzenia stosowanej metodyki statystycznej najwięcej zjawisk opisujących wpływ koniunktury na aktywność innowacyjną. Ożywienie wpływa na finansowanie i wdrażanie nowych rozwiązań, ale również na współpracę innowacyjną w omawianym zakresie.

Badania i rozwój są w dalszym ciągu finansowane w zależności od faz cyklu koniunkturalnego z podobną intensywnością co w pozostałych województwach, istotnie spadając w okresie recesji i stagnacji. Z mniejszą częstotliwością obserwujemy zmiany wartości prawdopodobieństwa występowania inwestycji w nowe środki produkcji, w tym szczególnie niewielkie spadki w inwestycje na maszyny i urządzenia techniczne – o 28,6%. Świadczy to bowiem o tym, że przedsięwzięcia inwestycyjne mniej

ryzykowne z potencjalnie szybszą stopą zwrotu są mniej podatne na wahania cyklu koniunkturalnego niż prowadzenie prac badawczo-rozwojowych czy podejmowanie inwestycji infrastrukturalnych.

Choć implementacja nowych technologii cechuje się wysokim prawdopodobieństwem występowania, to szczególne badanie struktury wskazuje, że jej poszczególne składniki występują znacznie rzadziej. W okresie ożywienia gospodarczego obserwuje się wzrost zainteresowania nowymi technologiami o 25–50% w zależności od typu procesów technologicznych.

W regionie mazowieckim odnotowujemy pierwsze istotne symptomy współpracy przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie z instytucjonalną sferą B+R w zależności od aktualnej fazy koniunktury. Nie należy jednak zapomnieć, że to najlepiej rozwinięte województwo w kraju. Osiągane prawdopodobieństwa w dalszym ciągu reprezentują niewielką wartość systemową, są bowiem bliskie zeru, choć pozostają istotne statystycznie. Kooperacja ma zatem rozmiar embrionalny i nie należy spodziewać się w najbliższej przyszłości intensywnego wzrostu jej roli w skali kraju (ograniczenie natury systemowej). Współpraca innowacyjna ogółem, w tym analizowana głównie z punktu widzenia związków z dostawcami, zachodzi znacznie częściej niż ze sferą instytucjonalną. Jej kierunek w odniesieniu do cyklu koniunkturalnego jest zbieżny z wcześniejszymi obserwacjami.

## Wnioski

**P**o przybliżeniu relacji między fazami cyklu koniunkturalnego w gospodarce a aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw obserwujemy, że zjawisko to kształtuje się w Polsce analogicznie jak w innych krajach. W okresie prosperity odnotowuje się wzrost zainteresowania wprowadzaniem nowych technologii, gdy w czasie dekonunktury, jak i stagnacji przedsiębiorstwa rezygnują z prowadzenia działalności innowacyjnej. Fenomen ten ma swoje dodatnie i ujemne strony, zmiany cyklu wpływają bowiem na rynkową weryfikację ryzykownych przedsięwzięć z jednej strony, ale z drugiej aktywność innowacyjna ma długofalowy wymiar i wysoka zmienność zaburza naturalny rytm kreowania, implementowania nowych rozwiązań czy współpracy w tym obszarze.

Wraz z rozwojem gospodarczym regionów odnotowujemy wzrastającą liczbę modeli z parametrami osiągającymi istotność statystyczną, co świadczy o tym, że w rozwiniętych województwach cykl koniunkturalny częściej oddziałuje na systemową działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Wskazuje to na ewolucję polskich regionów. Pojawienie się modeli opisujących kooperację przemysłu z instytucjonalną sferą badawczo-rozwojową dopiero w najlepiej rozwiniętym województwie w kraju w powiązaniu z osiąganymi niskimi wartościami prawdopodobieństw wskazuje na niesystemowe oddziaływanie tego sektora na działalność innowacyjną w Polsce oraz na naturalny kierunek ewolucji systemów przemysłowych od braku zainteresowania tego typu działalnością do embrionalnego jej wymiaru w najbardziej rozwiniętych regionach.

Bez względu na poziom rozwoju gospodarczego regionów w Polsce sugeruje się imperatyw wprowadzania zmiennego systemu wsparcia aktywności

innowacyjnej w zależności od aktualnej fazy cyklu koniunkturalnego. Przedstawiony mechanizm powinien wpłynąć na bardziej skuteczne oddziaływanie polityki państwa na systemową aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Imperatyw kreowania takich rozwiązań jest potwierdzony nie tylko kierunkami oddziaływania, lecz również osiąganymi zbliżonymi wartościami prawdopodobieństwa.

dr hab. Arkadiusz Świadek, prof. UZ  
Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości  
Uniwersytetu Zielonogórskiego  
dr Marek Tomaszewski  
Katedra Ekonomii  
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu  
Technologicznego  
w Szczecinie

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> B.-A. LUNDVALL, *Introduction*, in: B.-A. LUNDVALL (ed.), *National Systems of Innovation: Towards of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London 1992.

<sup>2)</sup> R. STERNBERG, *Innovation Networks and Regional Development - Evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approach, Empirical Basis and Introduction to the Theme Issue*, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, no. 4, s. 392.

<sup>3)</sup> Szerzej zob. JRC EUROPEAN COMMISSION, M. CINCERA, C. COZZA, A. TÜBKE, P. VOIGT, *Doing R&D or Not, that is the Question (in a Crisis...)*, „IPTS Working Paper on Corporate R&D and Innovation” 2010, no. 12.

<sup>4)</sup> Dla uproszczenia wnioskowania analityczną postacią modelu probitowego należy rozumieć następująco: dodatni znak znajdujący się przy parametrze oznacza, że prawdopodobieństwo zajścia zjawiska jest wyższe dla danej grupy podmiotów w porównaniu do pozostałych grup. Przeciwnie, „-” świadczy o tym, że szansa wystąpienia fenomenu jest niższa w badanej zbiorowości niż w alternatywnych podmiotach.

## BIBLIOGRAFIA

[1] JRC EUROPEAN COMMISSION, M. CINCERA, C. COZZA, A. TÜBKE, P. VOIGT, *Doing R&D or Not, that is the Question (in a Crisis...)*, „IPTS Working Paper on Corporate R&D and Innovation” 2010, no. 12.

[2] LUNDVALL B.-A., *Introduction*, in: B.-A. LUNDVALL (ed.), *National Systems of Innovation: Towards of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London 1992.

[3] STERNBERG R., *Innovation Networks and Regional Development - Evidence from the European Regional Innovation Survey (ERIS): Theoretical Concepts, Methodological Approach, Empirical Basis and Introduction to the Theme Issue*, „European Planning Studies” 2000, vol. 8, no. 4.

## *Economic Cycle and Innovation Activity of Enterprises in Polish Regions*

Economic cycle is an important determinant of innovativeness in industry not only in Poland, but also in a much more developed countries. This research proved that a different phases of economic cycle have influence on innovation activity in polish regions. That is why these factors should be consider in innovation's policy.

# Nowa gospodarka i nowe cechy osobowości

*Janusz T. Hryniewicz*

## Wprowadzenie

**P**rzedmiotem opracowania jest opis związku między gospodarką a osobowością. Schyłek epoki przemysłowej i tworzenie się nowej gospodarki (gospodarki opartej na wiedzy) skłania do namysłu, co ta fundamentalna zmiana oznacza dla ludzi. Powstaje zatem pytanie, czy ludzie się też zmieniają? Jeżeli tak, to na czym te zmiany polegają i co jest wcześniejsze. Czy najpierw zmienia się gospodarka i ludzie się dopasowują czy jest odwrotnie, czy najpierw zmieniają się ludzie, zwiększa się zainteresowanie nowymi ideami i dopiero potem pojawiają się nowe metody gospodarowania.

W celu odpowiedzi na te pytania postaram się odtworzyć osobowość modalną<sup>1</sup> epoki przemysłowej oraz osobowość modalną typową dla przełomu postindustrialnego. W celu rekonstrukcji typów osobowości odwołam się do metodologii wypracowanej przez K. Horney. Autorka jest niekwestionowanym autorytetem w skali światowej, jeżeli chodzi o opis cech osobowości modalnej epoki przemysłowej. Nowatorskość Horney polegała na tym, że osobowość typową dla swej epoki opisała ona przez pryzmat zachowań neurotycznych. Podobny sposób analizy pojawi się także w tym opracowaniu.

## Na czym polegała osobowość neurotyczna okresu kapitalizmu przemysłowego?

**W** książce *Osobowość neurotyczna naszych czasów* opublikowanej w drugiej połowie lat 30. XX wieku (Nowy Jork, 1937) Karen Horney poddała analizie wzajemne związki osobowości i kultury (polskie wydanie 1997). Przedmiotem badań była próba analizy związku między kulturą a typowymi, najczęściej występującymi, niepokojami i lękami doświadczanymi przez jej uczestników. Każda kultura ma właściwe sobie regulacje mówiące o tym, czego należy się bać i jak należy postępować, żeby lęku unikać [Horney, 1999, s. 24].

Ludzie „normalni” cierpią nie więcej niż to nieuniknione w ich kulturze. Są zarazem dobrze przystosowani, co oznacza, że świadomie spełniają kulturowe wymogi i wykorzystują szanse realizacji zamierzeń w kulturowo aprobowany sposób. Neurotycy cierpią bardziej, ponieważ, jak pisze Horney, płacą większą cenę za przystosowania do wymogów kulturowych [Horney, 1999, s. 26]. Osobowość neurotyczna nie zawsze musi objawiać się symptomami wymagającymi leczenia. Neurotyk cierpi z powodu tych samych konfliktów wewnętrznych, co inni uczestnicy danej kultury, tylko bardziej [Horney,

1999, s. 280]. Prowadzi to nas do wniosku, że obserwacja cierpień neurotycznych może być dobrym materiałem do wnioskowania o danej kulturze.

Przejdźmy teraz do objaśnienia terminu „osobowość neurotyczna danych czasów”. Jest ona następstwem konfliktów sytuacyjnych, przeszkód i zagrożeń, ale także możliwości oraz szans życiowych właściwych danej epoce. Możemy przyjąć, że stan osobowości jest następstwem warunków społeczno-gospodarczych. Czyli tych, które biorą się z: rynku pracy, dochodów, trajektorii karier zawodowych, życia rodzinnego, stopy życiowej, aspiracji, nierówności społecznych, wzorów zachowań itp.

Spróbujmy teraz zastanowić się, jak czynniki te wpływały na stan osobowości. Rynek pracy epoki kapitalizmu przemysłowego cechowała silna segmentacja dzieląca uczestników na wykonawców i nieliczną mniejszość kierowników. Idealem był wykonawca dokładnie zaprogramowany przez kierowników, minimalizujący swój wkład intelektualny [Le Chatelier, 1972, s. 120 i nast.]. Filozofia kierowania ludźmi była zdominowana przez koncepcje Taylora, który uważał, że pozycja robotnika jest równoważna pozycji maszyny, jednak wymaga trochę staranniejszych badań [Taylor, 1972, s. 65 i nast.]. Polityka motywacyjna oparta była na założeniu, że człowiek jest nastawiony na minimalizowanie wysiłku i unikanie cierpień. Najlepszymi czynnikami motywującymi są bardzo dokładne instrukcje i pieniądze za dokładne wykonawstwo. Natomiast nagrodą jest brak kary. Definicje natury ludzkiej i idee oraz wartości przemysłowe wywierały wpływ daleko wykraczający poza mury fabryk. Jak pisze R. Griffin, taylorizm zmienił nie tylko fabryki, ale także wywarł wpływ na społeczeństwo [Griffin, 1996, s. 75].

Nawiązując do nieco późniejszej chronologicznie teorii potrzeb Masłowa<sup>2</sup>, stwierdzić należy, że eksponowano w głównej mierze potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Ponieważ pracownicy przejawiają tendencję do dopasowania swoich oczekiwań do możliwości oferowanych w miejscu pracy [Hryniewicz, 2007, s. 162–163], możemy przyjąć, że uczestnicy ówczesnego rynku pracy odczuwali te właśnie potrzeby jako priorytetowe. Pośrednie potwierdzenie takiej prawidłowości przynoszą również wyniki badań Ingleharta. Wynika z nich, że w społeczeństwach o niższym PKB *per capita*, gdzie relatywnie więcej ludzi wykonuje prace nisko kwalifikowane, nacisk na dążenie do takich wartości, jak unikanie zagrożeń fizycznych i bezpieczeństwo ekonomiczne jest większe niż w społeczeństwach o odwrotnej charakterystyce [Inglehart, 2008].

Osobliwością socjalizacji „tamtych czasów” był nacisk na posłuszeństwo, unikanie zagrożeń, wyraźna przewaga wskazań, czego należy się bać i wystrzegać

nad wskazaniem, co wolno oraz koncentracja na potrzebach materialnych. Z dzieł Horney wyłania się przekonanie, że neurotyzm był w głównej mierze powodowany tyranią głęboko zinternalizowanych powinności, z których nie zawsze można było się wywiązać [zob. także Frick, 1991, s. 54–56]. W życiu przeciętnego człowieka dyskomfort czy cierpienie wyraźnie dominowały nad krótkimi okresami zadowolenia i incydentami szczęścia.

Usiłowanie redukcji napięcia i lęku przeradza się w kompulsywne odtwarzanie czynności kulturowo aprobowanych, co do których oczekuje się, że usuną wewnętrzny konflikt, ale to jest niemożliwe. W sytuacji utrwalenia się konfliktów wewnętrznych osobnik neurotyczny adaptuje się do wymogów kultury w taki sposób, że dążeniu do zaspokojenia potrzeb towarzyszy słabo ukryty lęk. I tak np. lęk, nienawiść i poczucie niższości mogą być przyczyną intensywnej pogoni za władzą, prestiżem i posiadaniem. Motywy te i im podobne, jakkolwiek silnie zabarwione neurotycznie, mogą być traktowane jako siły sprawcze kapitalizmu i w ogóle rozwoju gospodarczego. I tak np. neurotyczny lęk przed nędzą skłania do oszczędności i powiększania stanu posiadania. Inny częsty sposób neurotycznego przystosowania wyraża się w przymusie współzawodnictwa [Horney, 1997]. Powstają w ten sposób potrzeby neurotyczne, czyli poszukiwanie kulturowo aprobowanych źródeł satysfakcji, ale w postaci wyolbrzymionych kompulsji będących następstwem wyparcia lęku, nienawiści, poczucia niższości i bezradności. Pojawiają się neurotyczne potrzeby władzy, prestiżu, posiadania i neurotycznego współzawodnictwa [Horney, 1997, s. 132–150]. Niekiedy potrzeby życia codziennego mogą uzyskać status wyolbrzymionych wymagań i niemożność ich zaspokojenia skutkuje spotęgowaną frustracją. Wyolbrzymionym roszczeniom mogą towarzyszyć urojone uprawnienia do ich realizacji [Horney, 1997a, s. 43–50].

Wnioski: Osobowość modalna okresu kapitalizmu przemysłowego była ukierunkowana na wywiązanie się z powinności. Najważniejszy konflikt wewnętrzny osobowości neurotycznej brał się z trudności im sprostania. Gdy konflikt się nasilał, skutkowało silnym napięciem oraz lękiem i osobowość przechodziła w stan neurotyczny. Wtedy dążenie do redukcji napięcia uruchamiało neurotyczne potrzeby władzy, prestiżu, posiadania, porządku doskonałości, uległości itp.

### **Na czym polegają przemiany towarzyszące schyłkowi społeczeństwa przemysłowego i deindustrializacji?**

**W**spółczesna gospodarka światowa podlega przemianom polegającym na wyłanianiu się postindustrialnych źródeł rozwoju gospodarczego przybierających postać „gospodarki opartej na wiedzy (GOW)”, zamiennie używa się także terminu „nowa gospodarka”. Według OECD termin „gospodarka oparta na wiedzy” (GOW) opisuje tendencje w państwach gospodarczo rozwiniętych, polegające na coraz większym znaczeniu wiedzy, informacji i wysokiego poziomu kwalifikacji oraz wzroście zapotrzebowania na dostęp do tych zasobów zarówno ze strony sektora prywatnego, jak i publicznego [OECD, 2005].

Na potrzeby tego opracowania przyjmę, że GOW polega na: zbliżeniu nauki do procesów tworzenia dóbr i usług, powstawaniu nowych wiodących przemysłów, ekspansji sektora ICT oraz stosowaniu jego wytworów we wszystkich innych sferach działalności. Wraz z upowszechnianiem się nowej gospodarki społeczeństwo przemysłowe jest zastępowane społeczeństwem wiedzy zwanym także społeczeństwem informacyjnym. Poziom ugruntowania nowej gospodarki najwyższy jest w Stanach Zjednoczonych, gdzie, według Giddensa, gospodarka oparta na twórczości stanowi prawie połowę obecnie wypłacanych pensji [Giddens, 2009, s. 216]. Obok nowej gospodarki kształtuje się nowy typ społeczeństwa. Bywa on określany mianem społeczeństwa wiedzy, albo z racji wiodącej roli technologii informacyjno-komunikacyjnych – społeczeństwem informacyjnym.

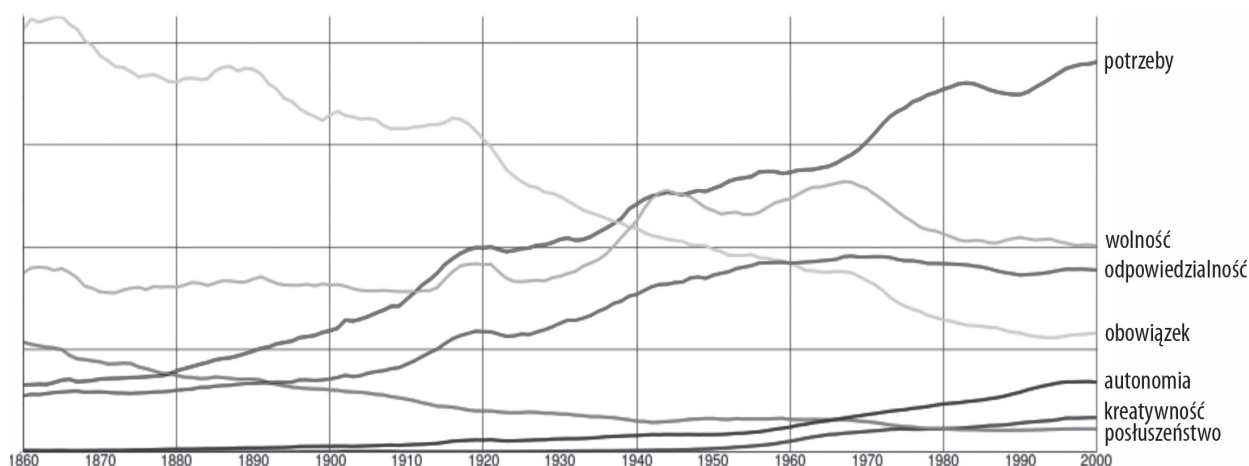
Gospodarka oparta na wiedzy jest uosabiana przez „organizację uczącą się”. Jest to organizacja dowolnego sektora i branży, która umożliwia i ułatwia naukę wszystkim pracownikom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje [na podstawie Pedler, Aspinwall, 1999]. Na czym polega nowość organizacji uczących się w stosunku do tradycyjnych? Na coraz większym znaczeniu zarządzania wiedzą w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą w organizacjach uczących się polega na dążeniu do jak najlepszego wykorzystania kwalifikacji i umiejętności pracowników na rzecz realizacji celów organizacyjnych. Im lepiej i głębiej dana organizacja wdroży uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych, tym lepiej wykorzysta posiadane przez nią zasoby wiedzy. W coraz większym stopniu od pracowników wymaga się prezentacji własnych opinii i przemyśleń nie tylko na temat wykonania własnej pracy, ale także na temat realizacji celów zespołowych. Praca twórcza przestaje być przywilejem, a staje się obowiązkiem.

Wnioski: Nowa gospodarka (GOW) odwołuje się do potrzeb samorealizacyjnych. W coraz większym stopniu wymóg kreatywności staje się ważniejszy od posłuszeństwa i dyscypliny.

### **Czy wraz z przemianami gospodarczymi i społecznymi następuje zmiana osobowościowe?**

**P**rzemiany osobowościowe postaram się prześledzić w długofalowej perspektywie od początkowych stadiów kapitalizmu przemysłowego aż do jego schyłku i tworzenia się nowej gospodarki. Obserwacją zostanie objęty okres od 1860 do 2000 r. Inspiracją do zaprezentowanej dalej analizy są tzw. leksykalne koncepcje osobowości. Opierają się one na założeniu, że największą wartość diagnostyczną mają te cechy osobowości, które ludzie uważają za ważne. Można je wykryć w trakcie analizy terminów, których ludzie używają, mówiąc o sobie i o kontaktach z innymi ludźmi. Im więcej terminów języka codziennego dotyczy jakiejś cechy, tym jest ona ważniejsza dla ludzi. Opis osobowości otrzymuje się w następstwie zliczenia używanych terminów i ich redukcji do kilku wymiarów [na podstawie Gasiul, 2006, s. 104 i nast.].

W nawiązaniu do tej metodologii zostanie zaprezentowany przegląd zawartości internetowych zbiorów Google Books w obszarze języka angielskiego. Podstawą



Rys. 1. Częstość pojawiania się wybranych terminów w książkach zarejestrowanych w cyfrowym zbiorze Google Books, opublikowanych w języku angielskim<sup>3)</sup> od 1860 r.

Źródło: J.-B. MICHEL, Y.K. SHEN, A. PRESSER AIDEN, A. VERES, M.K. GRAY, W. BROCKMAN, GOOGLE BOOKS TEAM, J.P. PICKETT, D. HOIBERG, D. CLANCY, P. NORVIG, J. ORWANT, S. PINKER, M.A. NOWAK, E. LIEBERMAN AIDEN, *Quantitative Analysis of Culture Using Millions of Digitized Books*, Science (published online ahead of print: 12/16/2010).

analizy będą następujące przesłanki. Zawartość książek jest mniej więcej zgodna z preferencjami czytelników, co nie oznacza, że nie może ich kształtować. Tak czy inaczej zasoby książkowe odtwarzają to, co dla ludzi w danym czasie jest ważne i do czego dążą, albo jacy chcieliby być. Diachroniczna analiza natężenia występowania w zawartości księgozbioru terminów związanych z opisami zachowań, dążeń czy cech osobowości jest dobrym przybliżeniem faktycznego znaczenia dla ludzi danych zachowań w danym czasie.

Kreatywność wyłania się w latach 60. ub. wieku i prawdopodobnie jej znaczenie będzie nadal rosnąć. Wyraźnie jest widoczny wzrost znaczenia indywidualizacji wyrażający się w spadku znaczenia takich wartości, jak posłuszeństwo i obowiązek. Jak widać zakres „tyranii powinności” systematycznie maleje. Wzrasta nacisk na wartości warunkujące indywidualną samorealizację: autonomię, potrzeby i wolność. Wraz z wolnością wzrosło znaczenie odpowiedzialności, skąd wnioskujemy, że osobowość narcystyczna jak na razie nie jest osobowością modalną (najczęściej występującą w zbiorze osobowości). Wniosek: Zmiany osobowościowe są zgodne z logiką nowej gospodarki i idą w kierunku dalszej indywidualizacji i wzrostu znaczenia samorealizacji.

### Co jest ontologicznie wcześniejsze: osobowość czy gospodarka?

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że wymogi gospodarcze kształtują osobowość. Inaczej są socjalizowani ludzie wtedy, gdy dominującym sektorem jest rolnictwo, a inaczej, gdy jest to przemysł. Jednak kiedy spojrzymy na tę problematykę z nieco bardziej metafizycznej perspektywy, mamy do wyboru dwie odpowiedzi. Taką, jakiej udzielił np. Marks, stwierdzając, że zmiany osobowości postępują za zmianami sił wytwórczych, albo np. taką, jak u Znanieckiego, że najpierw nie liczni „ludzie nadnormalni” udanie eksperymentują, a potem reszta ich naśladuje.

Z wykresu wynika, że zmiany osobowościowe mają charakter mało emergentny i nie da się ich wyraźnie powiązać z ważnymi wydarzeniami gospodarczymi,

jak np. wielki kryzys czy powojenna odbudowa gospodarcza. Wyraźnie za to widać, że linie wykresu zdają się odtwarzać przełomy ideowo-kulturowe lat 20. oraz roku 1968. Dla spadku znaczenia „tyranii powinności” (obowiązek, posłuszeństwo) najważniejsze wydają się lata 20. ub. wieku. Tak czy inaczej, najpierw zaczęły się upowszechniać cechy osobowości sprzyjające nowej gospodarce a potem ona sama zaczęła ekspandować w sprzyjającym środowisku psychologicznym. Wniosek: najpierw osobowość, potem gospodarka.

### Na czym polega osobowość neurotyczna nowych czasów?

Jaki typ osobowości wyłania się z chaosu przemian, czy jest nowy i na ile? Czy nowa gospodarka i towarzyszące jej społeczeństwo informacyjne tworzą odmienny typ osobowości niż miało to miejsce w społeczeństwie przemysłowym badanym przez K. Horney? Z całą pewnością nie pojawiło się coś, czego wcześniej nie było. Z braku miejsca nie zamieszczono wykresów, które mówią, że praca i pieniądze nadal budzą bardzo duże zainteresowanie. Chociaż z badań wynika, że maleje rola produkcji i wraz z tym znaczna liczba ludzi przestaje traktować pracę jako ekspresję osobistej wartości i charakteru. W zamian za to miejsce normy kulturowe kładą nacisk na suwerenność konsumpcji [Rose, 1990, s. 303–314].

Antropologiczna interpretacja kultury skłania do wniosku, że w osobowość są wkomponowane wartości tradycyjnego kapitalizmu oraz nowe, związane z uczestnictwem w nowej gospodarce opartej na wiedzy i nowych relacjach społecznych. Zmniejsza się „tyrania powinności”, ale pustą przestrzeń zajmuje „tyrania samorealizacji”. Unikanie zagrożeń i kar przestaje być głównym nastawieniem osobowości na rzecz osiągania gratyfikacji. Wzrosła liczba ludzi zainteresowanych samorealizacją definiowaną w kategoriach wkładu w własny rozwój i szczęście dość często utożsamiane z kreatywnym podejściem do własnego stylu życia. Twórczy stosunek do zmian, ich prowokowanie i umiejętność argumentacji na rzecz ich wdrażania stają się powoli elementem *superego* uczestników rynku pracy.



Osobowość neurotyczna nowych czasów jest określana przez nowe, co do treści, konflikty wewnętrzne. W coraz większym stopniu status głównego konfliktu neurotycznego uzyskuje rozbieżność między wizją własnego potencjału w różnych dziedzinach a możliwością jego zrealizowania. Drugi ważny konflikt neurotyczny to rozbieżność między przekonaniem o konieczności kreowania zmian a stabilnością psychiczną. Kolejny konflikt to rozbieżność między własnym zaspokojeniem a odpowiedzialnością.

Nowe konflikty psychiczne prawdopodobnie wiążą się ze zmniejszeniem mocy innych wcześniejszych konfliktów wewnętrznych. Niepowodzenia w rozwiązaniu konfliktów wewnętrznych skutkują lękiem i cierpieniem psychicznym. Redukcja cierpienia prowadzi do zaistnienia swoistych fiksacji i kompulsji (natręctw) w dążeniu do przedmiotów znajdujących aprobatę *superego* dzięki ich podobieństwu albo substytucyjności wobec wymogu samorealizacji. Tworzą się w ten sposób nowe potrzeby neurotyczne, których zaspokojenie redukuje napięcie, ale nie rozwiązuje konfliktów wewnętrznych. Nowość tych potrzeb nie polega na tym, że zastępują tradycyjne potrzeby neurotyczne opisane przez Horney. Ich nowość polega na tym, że cechują większą liczbę ludzi niż kilkadziesiąt lat wcześniej. Schemat jest następujący: najpierw niemożność rozwiązania konfliktu wewnętrznego i lęki oraz napięcia psychiczne, potem uruchomienie potrzeby neurotycznej.

Neurotyczna potrzeba autentyczności i spontaniczności przejawia się w przekonaniu, że respektowanie ograniczeń zewnętrznych jest równoznaczne z poniżeniem i utratą tożsamości. Może przybierać postać dziwaczego ubioru, ale także podwórkowej agresji. Dość podobna jest neurotyczna potrzeba ekspresji, swoisty psychiczny ekshibicjonizm przejawiający się w ostentacyjnym demonstrowaniu własnych stanów emocjonalnych. Może być przeżywana jako przymus informowania szerokiego otoczenia o osobliwościach własnego życia za pośrednictwem sieci internetowej. Jej źródłem jest substytucja niepewtarzalności, unikalności i twórczości niemożliwych do realizacji w realnych dziedzinach życia. Neurotyczna potrzeba przynależności i akceptacji może być realizowana w podobny sposób jak neurotyczna potrzeba ekspresji. Neurotyczna potrzeba rozwoju przejawia się w kompulsji zmian samego siebie i otoczenia i w niektórych przypadkach może mieć pozytywne konsekwencje.

Kolejna to neurotyczna potrzeba szczęścia utożsamiająca ten stan z oczekiwaniem ekscytacji trwającej przez większość życia. Powstaje stan trwałego przymusu i obowiązku bycia szczęśliwym (-a). Neurotyczna potrzeba doskonałości jest następstwem lęku o niedostatek kreatywności i przejawia się w kompulsji poprawiania. Neurotyczna potrzeba terapii polega na poszukiwaniu w kulturze wątków terapeutycznych, może przejawiać się w kompulsji samodzielnego leczenia duszy niekonwencjonalnymi metodami. Może być innym sposobem przejawiania się tradycyjnej hipochondrii, ale może także być substytutem braku samorealizacji w innych dziedzinach.

Neurotyczna potrzeba wiedzy jest reakcją na skomplikowanie się globalnego świata spowodowane np. załamaniem się paradygmatów wiedzy naukowej. Jest następstwem lęku wynikającego z niezaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa intelektualnego. Neurotyczna potrzeba wiedzy przejawia się w postaci

zachowań i postaw paranoicznych i ma dwa aspekty. Pierwszy przybiera postać dogmatyzmu poznawczego, czyli patologii umysłu polegającej na psychicznym zapotrzebowaniu na jednoczynnikowe wyjaśnienia procesów politycznych czy ekonomicznych. Drugi objawia się w silnym przymusie wykrywania zagrożeń ze strony innych ludzi, instytucji czy grup społecznych. Brak rozpoznanego i zdefiniowanego zagrożenia jest źródłem lęku. Redukcja lęku następuje, gdy zagrożenie zostanie „wykryte i nazwane”.

Potrzeby te istniały od zawsze, jednak w obecnych czasach ich upowszechnienie wzrosło wraz ze wzrostem natężenia nowych wymogów i wartości kulturowych. Są one także odbiciem zmian osobowościowych towarzyszących wzrostowi znaczenia samorealizacji. Wnioski: Neurotyczna osobowość nowych czasów jest następstwem konfliktu między chęcią osiągnięcia a możliwościami i odpowiedzialnością oraz między przymusem kreatywności a stabilnością psychiczną. Nowe potrzeby neurotyczne to (przeżywane i realizowane w neurotyczny, emocjonalny i wyolbrzymiony sposób): autentyczność, spontaniczność, ekspresja, afiliacja, rozwój, przymus szczęścia, doskonalenie, terapia kulturowa i tworzenie paranoidalnej wiedzy.

prof. dr hab. Janusz T. Hryniiewicz  
Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych  
Uniwersytetu Warszawskiego

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Najbardziej upowszechniona.
- <sup>2)</sup> Potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacyjne, uznania (szacunku), samorealizacji.
- <sup>3)</sup> Dodatkowe określenia wskazujące na osobistą autonomię, wolność, potrzeby itp. dają identyczne rezultaty, ale znacznie zmniejsza się częstość ich występowania i w zestawieniu z posłuszeństwem tworzą prawie linię prostą.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] CHATELIER LE H., *Filozofia systemu Taylora*, w: J. KURNAL (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
- [2] FRICK W.B., *Personality Theories. Journey into Self*, 2nd edition, Teachers College Press 1991.
- [3] GASIUL H., *Psychologia osobowości. Nurty, teorie, koncepcje*, Difin, Warszawa 2006.
- [4] GIDDENS A., *Europa w epoce globalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [5] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [6] HORNEY K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997.
- [7] HORNEY K., *Nerwica a rozwój człowieka*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997a.
- [8] HORNEY K., *The Neurotic Personality of Our Time*, Reprint, Routledge, London 1999.
- [9] HRYNIEWICZ J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- [10] INGLEHART R.F., *Changing Values Among Western Publics from 1970 to 2006*, „West European Politics” 2008, vol. 31, issue 1–2.
- [11] PEDLER M., ASPINWALL K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- [12] ROSE M., *The Meaning of Hard Work*, in: A. GRAHAM, A. SELDON (eds.), *Government and Economies in the Postwar World*, Routledge, London 1990.
- [13] TAYLOR W.F., *Zasady naukowego zarządzania*, w: J. KURNAL (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.

#### *The New Economy and a New Traits of Personality*

The modal personality in the epoch of industrial capitalism was under the pressure of the „tyranny of should” and had a relevant neurotic needs. Accordingly to decline of industrial capitalism a new kind of personality has been emerging. It is under the „pressure of the creativity” and is a source of new neurotic needs.

# Znaczenie marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń

*Andrzej Grzebieniak*

## Wprowadzenie

**W**zrost znaczenia marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń wynika przede wszystkim ze zmian otoczenia rynkowego tych zakładów, w którym tradycyjnie pojmowany marketing, opierający się na produkcji i sprzedaży, reklamie i usługach posprzedażowych, przestał spełniać swoje funkcje. Wraz ze wzrostem dojrzałości rynku powstała bowiem konieczność monitorowania indywidualnych potrzeb klientów, dostrzegania różnic między nimi i poznania ich preferencji dotyczących interakcji. Wszystkie te działania pozwalają wdrożyć nowy sposób zarządzania kampanią marketingową zakładów ubezpieczeń, który uwzględnia konieczność zwiększenia częstotliwości przekazu promocyjnego skierowanego do mniejszych i lepiej znanych grup odbiorców.

Niniejszy artykuł ma na celu prezentację części wyników badań własnych dotyczących oceny i znaczenia wybranych aspektów marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń. Badania były prowadzone w 2010 i 2011 r., a przygotowana w tym celu ankietna badawcza została wysłana do 30 zakładów i towarzystw ubezpieczeń działających w dziale I ubezpieczeń i 32 w dziale II (zwrócono wypełnionych ankiet odpowiednio 27 i 30).

## Marketing relacji i marketing społeczny

**M**arketing relacji to koncepcja zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy jest zależna od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku<sup>1)</sup>. Oznacza to konieczność budowania unikalnych relacji z indywidualnym klientem i za jego przyzwoleniem<sup>2)</sup>, gdyż klient musi zdecydować, kiedy i z jakiego powodu zaakceptuje propozycję sprzedawcy. Marketing relacji, zwany też marketingiem partnerskim, skupia się na utrzymaniu dotychczasowych klientów, czyli na dbaniu o ich lojalność i zapewnieniu im wysokiej jakości obsługi. Przez lojalność rozumie się „poczucie więzi, przywiązania do firmy lub darzenie uczuciem osób w niej pracujących czy też produktów przez nią oferowanych”<sup>3)</sup>. Klient naprawdę lojalny to osoba przywiązana i w pełni poświęcona firmie<sup>4)</sup>, to też osoba, która dokonuje regularnych i powtarzających się zakupów, korzysta z produktów oferowanych

przez firmę, rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie, jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych<sup>5)</sup>.

Firma musi więc tak stale dostosowywać swoje procesy wewnętrzne, aby móc każdego klienta traktować oddzielnie i w sposób, który pozwoli mu uznać, że za produkt firmy warto zapłacić żadaną cenę. Im dokładniejsza identyfikacja procesów postrzeganych z perspektywy klienta, tym wyższy poziom spełnienia jego oczekiwań. Procesy te powinny być umieszczone w kontekście analizy celów strategicznych firmy i uwzględniać zarówno potrzeby, jak i możliwości pracowników firmy, którzy w decydujący sposób wpływają na efektywność realizowanych procesów.

W marketingu relacji zwraca się szczególną uwagę m.in. na<sup>6)</sup>:

- utrzymanie klienta,
- nacisk na korzyści,
- długookresową skalę działania,
- ważność obsługi klienta,
- przekonanie pracowników do tworzenia relacji z klientami i dbanie o nie,
- stały kontakt z klientem.

Firma powinna skupiać się głównie na utrzymaniu klienta, a nie na pozyskaniu go, gdyż jest to proces znacznie droższy, choć niewątpliwie nadal ważny. Naciski na korzyści dotyczą potrzeby zwrócenia uwagi przede wszystkim na wartość usługi dla klienta, a nie na cechy tej usługi, które w marketingu tradycyjnym były najważniejsze. Długookresowa skala działania oznacza konieczność dbania o relacje z klientem w perspektywie długookresowej, czyli każdy klient powinien być traktowany jako potencjalne źródło długofalowych korzyści dla firmy. Korzyści powinny być też dodatkowo wzmacniane przez pracowników firmy poprzez stwarzanie miłej atmosfery obsługi klientów, która podnosi nie tylko poziom ich satysfakcji, ale również podkreśla ważność całego procesu obsługi klientów w firmie.

Przekonanie pracowników do tworzenia relacji z klientem i dbanie o nie musi być elementem strategii działania firmy przyjętej przez jej kierownictwo, co zapewni włączenie wszystkich pracowników w proces budowania partnerstwa z klientami zewnętrznymi. Umożliwi to budowanie stałego kontaktu z klientem, w którym dwukierunkowa komunikacja zapewnia nie tylko informowanie klientów o produktach i aktualnych promocjach firmy, ale również zapewnia zbieranie informacji zwrotnej od klientów, np. opinii, preferencji, satysfakcji.



Marketing społeczny polega na dostosowaniu zasad i technik marketingowych do zmian zachowania ludzi lub organizacji w zakresie postaw i systemu wartości. W przypadku firmy komercyjnej może to polegać na przeznaczaniu części zysków na cele społeczne. Klienci kupujący produkty firmy są traktowani jako osoby popierające misję firmy na rynku. Firmy też coraz częściej wykazują przekonanie, że pomijanie długofalowych interesów konsumentów i społeczeństwa nie służy ani jednemu, ani drugiemu, nie służy również samej firmie w dłuższej perspektywie.

Marketing społeczny zorientowany na indywidualnego klienta i na społeczeństwo powinien wdrażać produkty, które nie tylko sprawią zadowolenie, lecz także przyniosą korzyści każdej ze stron transakcji kupna-sprzedaży usługi. Na początku wdrażania marketingu społecznego firma powinna koncentrować się na systemie wewnętrznej identyfikacji pracowników z problemami społecznymi. Na przykład jeden z zakładów ubezpieczeń dość skutecznie zachęca swoich pracowników do organizowania integracyjnych obozów dla dzieci z Europy Środkowo-Wschodniej i byłej Jugosławii, które doświadczyły biedy lub negatywnych skutków wojny domowej. Obozy te dają dzieciom szansę na zdobycie innych pozytywnych doświadczeń, również w perspektywie budowania partnerskich stosunków międzyludzkich. Firmy ubezpieczeniowe wykorzystują też często swoje usługi w kampaniach społecznych, gdy temat kampanii sugerujący charakter społeczny jest bezpośrednio połączony z oferowanym produktem, na przykład pod przykrywką edukacji społecznej kampania informuje o ubezpieczeniu na wypadek zajścia jakiegoś zdarzenia (jedna z takich kampanii pod nazwą „szczęśliwej i bezpiecznej drogi” znanej firmy ubezpieczeniowej ma na celu przypomnienie kierowcom, że wraz z nowym rokiem szkolnym powinni zachować szczególną ostrożność w okolicach szkół; w tym celu na antenie ogólnopolskiego radia są emitowane spoty promujące akcję, wzywające kierowców do przestrzegania ograniczeń prędkości i uświadomienia sobie, że bezpieczeństwo dzieci na drodze zależy również od nich, a sposobem na zabezpieczenie się przed ewentualnymi skutkami finansowymi w związku z potencjalnie spowodowanym wypadkiem jest wykupienie ubezpieczenia OC właścicieli pojazdów mechanicznych).

## Wyniki badań

**Z**miany zachodzące na rynku wymuszają na firmach, w tym i na firmach ubezpieczeniowych, konieczność modyfikacji dotychczasowego charakteru swoich relacji z klientem. Podstawą działań rynkowych firm staje się nie tyle zawarcie transakcji, ile budowa trwałej więzi z klientem. Ta więź powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu oraz wzajemnym zrozumieniu przez firmę i konsumenta swoich oczekiwań, postaw i zachowań. W ten sposób każda ze stron staje się powiernikiem drugiej strony, co oznacza, że potrzeby konsumenta, zarówno materialne, jak i niematerialne, muszą być zaspokajane w sposób kompleksowy, natomiast oczekiwania firmy w stosunku do klienta wyrażają się w jego lojalnej postawie wobec firmy i chęci dostrzegania wysiłków firmy w celu zaspokajania jego potrzeb.

Lojalną postawę wykazują nie tylko stali klienci, ale również klienci powracający, gdyż „przyszłość firmy zależy od posiadania tych samych klientów, stale do firmy powracających”<sup>7)</sup>. Niektóre badania

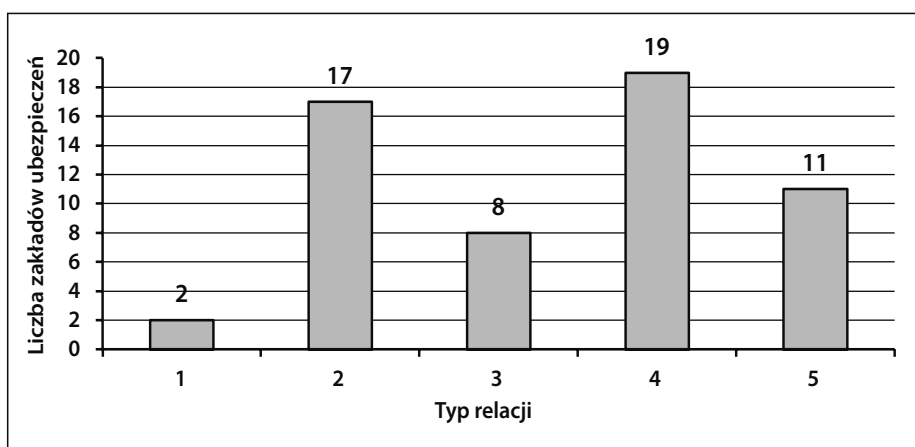
wskazują, że wśród powodów, dla których klienci przestają kupować produkty danej firmy, aż 68% stanowią powody bez specjalnego znaczenia<sup>8)</sup>, co może oznaczać, że ci, którzy odeszli od firmy, zrobili to, ponieważ nie odczuwali specjalnego zaangażowania firmy w stworzenie więzi między nią a klientem. Dlatego też tworzenie długookresowych relacji powinno stać się głównym celem działalności marketingowej każdej firmy.

Na rysunku 1 zostały przedstawione wyniki badań w zakresie typu relacji z klientami w zakładach ubezpieczeń. Wskazują one, że firmy ubezpieczeniowe do kontaktu z klientem najczęściej wykorzystują agentów ubezpieczeniowych, którzy okresowo kontaktują się z klientem i informują go o nowych produktach ubezpieczeniowych (19 zakładów ubezpieczeń). Drugim najczęściej wykorzystywanym typem relacji jest relacja, zgodnie z którą „zakład ubezpieczeń sprzedaje produkty ubezpieczeniowe i zachęca klientów do kontaktów z zakładem ubezpieczeń” (17 zakładów ubezpieczeń). Ten wynik świadczy o tym, że aż prawie 30% przebadanych zakładów ubezpieczeń pozostawia decyzję o utrzymywaniu kontaktów samemu klientowi, co niewątpliwie nie wpływa na większą trwałość więzów z klientem, gdyż to raczej zakład ubezpieczeń powinien być stroną, której bardziej zależy na utrzymywaniu tych kontaktów. Taka bierna postawa może prowadzić do utraty klientów nawet w krótkim okresie i dlatego powinna być szybko zmieniona, jeśli tylko zakład ubezpieczeń traktuje tych klientów jako ważnych, gdyż nie wszyscy klienci są tak samo ważni, zgodnie ze stwierdzeniem, że „marketing to nauka i sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania stosunków z opłacalnymi nabywcami”<sup>9)</sup>.

Interesująco przedstawia się też wynik badania kolejnego typu relacji, czyli że „zakład ubezpieczeń w sposób ciągły kontaktuje się z klientem w celu wypracowania produktu, który będzie w pełni odpowiadał oczekiwaniom klienta”, gdyż tylko 11 zakładów ubezpieczeń (około 20%) preferuje ten typ relacji z klientem, który wydaje się być najbardziej optymalny z badanych typów relacji. Oczywiście ciągły sposób kontaktu z klientem może być uciążliwy dla niego, tym niemniej dobranie częstotliwości tego kontaktu może być wspólnie uzgodnione; ponadto lepiej jest wykazywać ciągle zainteresowanie opiniami i potrzebami klienta niż miałoby się to odbywać przypadkowo i bardzo rzadko.

Pozyskanie lojalnych klientów wiąże się z wieloma korzyściami dla firmy, które w efekcie prowadzą do wzrostu jej zysków. Firmy są w stanie powiększać wielkość zysków w sytuacji, kiedy ich koszty ulegają obniżeniu lub gdy klienci wydają więcej pieniędzy na zakup produktów firmy, lub też nabywają większą liczbę produktów tej firmy. Jeśli zakład ubezpieczeń wykorzystuje marketing społeczny, to część swoich zysków przeznacza na rabaty, upusty, premie lub inne formy korzyści finansowych dla klienta w zamian za wybranie produktu ubezpieczeniowego tego zakładu.

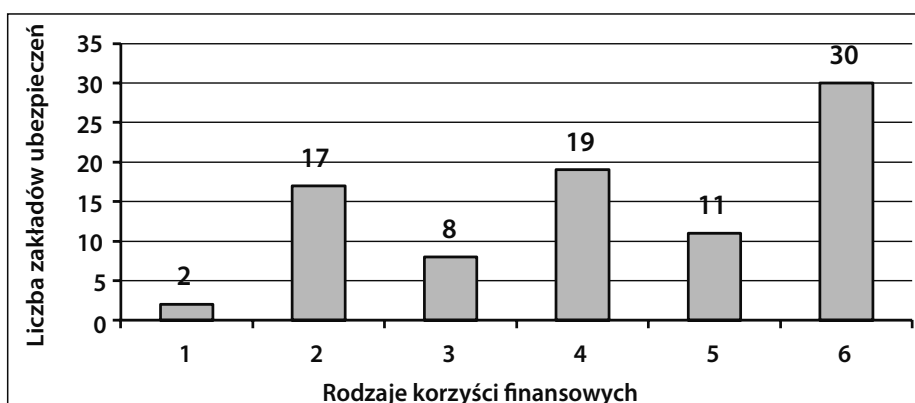
Na rysunku 2 zostały przedstawione wyniki badań dotyczące korzyści finansowych dostarczanych do klienta w zakładach ubezpieczeń (zakłady ubezpieczeń mogły wybrać wszystkie opcje, które są u nich stosowane). Wynika z nich, że klienci zakładów ubezpieczeń otrzymują korzyści finansowe najczęściej w formie czasowych promocji oraz specjalnych opcji zakupu, rabatów, upustów i premii za



Typ relacji: 1. Zakład ubezpieczeń sprzedaje produkty ubezpieczeniowe, lecz nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych. 2. Zakład ubezpieczeń sprzedaje produkty ubezpieczeniowe i zachęca klientów do kontaktów z zakładem ubezpieczeń (agentem ubezpieczeniowym). 3. Agent ubezpieczeniowy dzwoni do klienta wkrótce po sprzedaży ubezpieczenia i sprawdza, czy produkt ubezpieczeniowy spełnia oczekiwania klienta. 4. Agent ubezpieczeniowy okresowo kontaktuje się z klientem i informuje go o nowych produktach ubezpieczeniowych. 5. Zakład ubezpieczeń w sposób ciągły kontaktuje się z klientem w celu wypracowania produktu, który będzie w pełni odpowiadał oczekiwaniom klienta.

**Rys. 1. Typ relacji z klientami w zakładach ubezpieczeń**

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.



Rodzaje korzyści finansowych: 1. Nagrody i prezenty w postaci produktów ubezpieczeniowych. 2. Rabaty, upusty, premie w zamian za wybranie produktu ubezpieczeniowego. 3. Promocyjnie dedykowane produkty ubezpieczeniowe. 4. Specjalne opcje zakupu produktów ubezpieczeniowych. 5. Dodatkowe produkty ubezpieczeniowe w cenie ubezpieczenia. 6. Czasowe promocje.

**Rys. 2. Rodzaje korzyści finansowych dostarczanych do klienta w zakładzie ubezpieczeń**

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

zakup produktów ubezpieczeniowych. Rzadko są stosowane dodatkowe produkty ubezpieczeniowe w cenie jednego wybranego ubezpieczenia oraz bardzo rzadko nagrody i prezenty w postaci dodatkowych produktów ubezpieczeniowych i promocyjnie dedykowanych produktów ubezpieczeniowych. Czasowe promocje są wykorzystywane najczęściej głównie z powodu ich skuteczności wynikających z faktu, że są oferowane każdemu indywidualnemu klientowi w chwili kończenia się okresu ważności posiadanych przez niego produktów ubezpieczeniowych. Umożliwia to elektroniczna baza danych klientów zakładu ubezpieczeń, która każdorazowo przypomina agentowi z co najmniej dwutygodniowym lub miesięcznym wyprzedzeniem o dacie końca ubezpieczenia i konieczności przygotowania kolejnej oferty ubezpieczeniowej. Taka oferta powinna zawierać promocyjne

warunki zakupu nie tylko dotychczasowych produktów ubezpieczeniowych, ale również produktów nowych.

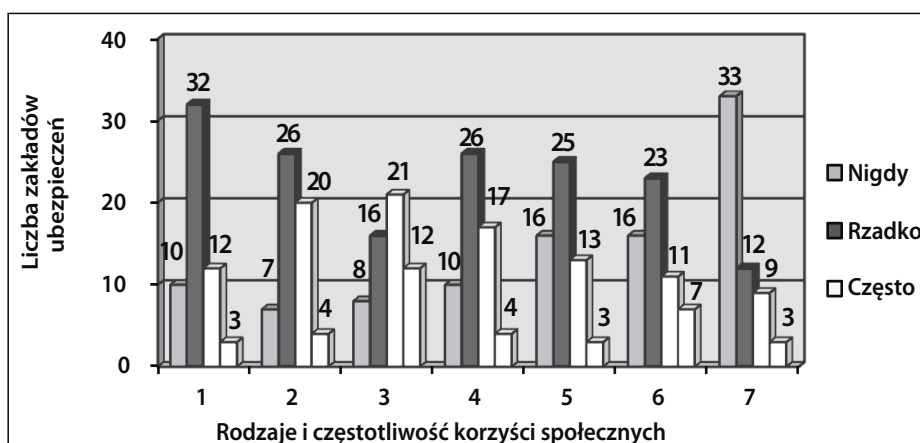
Częstotliwość wybranych korzyści społecznych stosowanych w zakładach ubezpieczeń w celu utrwalenia relacji z klientami przedstawia rysunek 3, natomiast na rysunku 4 zostały zaprezentowane rangi cech klienta lojalnego z punktu widzenia zakładu ubezpieczeń. Korzyści społeczne mają podkreślać m.in. prestiż i ważność klienta dla zakładu ubezpieczeń, dlatego powinien on starać się stosować taki marketing społeczny, który pozwala doświadczyć klientowi wysokiego stopnia jego ważności dla funkcjonowania zakładu ubezpieczeń.

Przedstawione na rysunku 3 wyniki badań wskazują, że na przykład kluby klienta nie są stosowane aż w 33 zakładach ubezpieczeń (z 57 przebadanych). Oznacza to, że większość zakładów ubezpieczeń nie postrzega klubu klienta jako biznesowego programu lojalnościowego. W ramach troski o klientów można by wówczas organizować kluby klienta na różnym szczeblu. Szczególnie ważnych klientów zrzeszać na przykład w „złotym klubie”, co łączyłoby się ze specjalnymi rabatami za zakup produktów ubezpieczeniowych, zapraszaniem też na organizowane przez zakład bizneso-

we przyjęcia okolicznościowe itd.

Z kolei klientom w „srebrnym klubie” można by zapewniać specjalny cennik na produkty ubezpieczeniowe, oferować dodatkowe przywileje w przypadku wystąpienia zdarzenia ubezpieczeniowego. Pozostali klienci, zrzeszeni w „brązowym klubie”, to mogliby być ci, którzy w ciągu roku kupują określoną liczbę produktów ubezpieczeniowych i za określoną sumę, co oznaczałoby dodatkowy produkt ubezpieczeniowy gratis. Z pozostałych przebadanych rodzajów korzyści społecznych warto zwrócić uwagę na indywidualne serwisy internetowe, które dość często są oferowane przez zakłady ubezpieczeń (21). Świadczy to o docenianiu przez zakłady ubezpieczeń roli internetu w kontakcie z klientem.

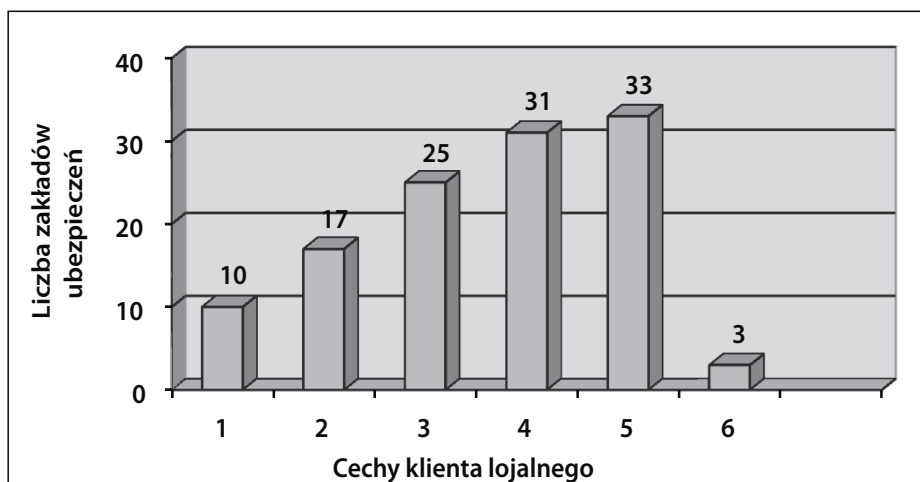
Wyniki badań cech klienta lojalnego z punktu widzenia zakładu ubezpieczeń przedstawia rysunek 4.



Rodzaje korzyści społecznych: 1. Limitowane wersje produktów. 2. Specjalne linie telefoniczne 3. Indywidualne serwisy internetowe 4. Uczestnictwo w specjalnych imprezach i promocjach. 5. Pierwszeństwo w realizowaniu zleceń. 6. Czasopisma i biuletyny dla specjalnych klientów. 7. Kluby klientów.

**Rys. 3. Częstotliwość korzyści społecznych stosowanych w zakładach ubezpieczeń w celu utrwalenia relacji z klientami**

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.



Cechy klienta lojalnego: 1. Są tańsi w obsłudze. 2. Są mniej wrażliwi na zmianę cen i warunków ubezpieczenia. 3. Są skłonni wydać więcej na zakup usług ubezpieczeniowych. 4. Są źródłem darmowej i wiarygodnej reklamy. 5. Są skłonni do zakupu większej liczby produktów u tego samego ubezpieczyciela. 6. Chętniej zaakceptują wyższą cenę ubezpieczenia.

**Rys. 4. Charakterystyka klienta lojalnego**

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Wynika z niego, że najbardziej cenieni są ci klienci, którzy są skłonni do zakupu większej liczby produktów u tego samego ubezpieczyciela. Prawie najmniej ceni się fakt, że są tańsi w obsłudze, a tylko 17 zakładów docenia fakt, że są mniej wrażliwi na zmianę cen i warunków ubezpieczenia. Uwagę zwraca również fakt, że 31 zakładów ubezpieczeń ceni klienta lojalnego jako źródło darmowej i wiarygodnej reklamy. Pokrywa się to z poglądami, według których klient lojalny to osoba, która rekomenduje swoją firmę innym osobom, czyli że jest darmowym адвокатem danej firmy<sup>10</sup>). Lojalny klient nie tylko chętnie korzysta z produktów firmy, lecz jest z niej tak bardzo zadowolony, że opowiada o tym innym. Ostatnia z badanych cech klienta lojalnego – chętniej zaakceptuje wyższą cenę ubezpieczenia – jest doceniana tylko w 3 zakładach ubezpieczeń, co oznacza, że zakłady ubezpieczeń prawdopodobnie mają negatywne

tych klientów, którzy są skłonni do zakupu większej liczby produktów danego zakładu, czyli liczba zakupionych produktów jest dla nich ważniejsza niż wysokość ceny produktów, które kupują klienci.

■ Dużą uwagę zakłady ubezpieczeń zwracają na tę cechę klienta lojalnego, która jest związana z rekomendacją danego zakładu udzielaną przez klienta innym osobom.

■ Choć często uważa się, że klient lojalny łatwiej akceptuje wyższą cenę produktu, to w przypadku zakładów ubezpieczeń nie znajduje to potwierdzenia w takim postrzeganiu klienta.

■ Coraz większą uwagę zakłady ubezpieczeń zwracają w kontakcie z klientem na indywidualne serwisy internetowe, co oznacza ich gotowość do indywidualnego opracowywania zawartości serwisów internetowych według potrzeb i wymagań każdego klienta z osobna.

doświadczenia w takim postrzeganiu klientów i że ta cecha klienta lojalnego nie jest traktowana jako ważna dla ich działalności gospodarczej.

**Wnioski**

**Z**aprezentowane na rysunkach 1-4 wyniki badań własnych wskazują na następujące główne prawidłowości w postrzeganiu marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń:

■ W marketingu relacji zakłady ubezpieczeń największą rolę przypisują agentom ubezpieczeniowym, którzy mają obowiązek okresowo kontaktować się z klientem i informować go o nowych produktach ubezpieczeniowych.

■ Klienci zakładów ubezpieczeń otrzymują korzyści finansowe z tytułu zakupu produktu ubezpieczeniowego najczęściej w formie czasowych promocji, następnie w formie specjalnych opcji zakupu, rabatów, upustów i premii.

■ Kluby klientów rzadko są postrzegane przez zakłady ubezpieczeń jako biznesowe programy lojalnościowe, co z pewnością nie wpływa na utrwalanie więzów szczególnie z najbardziej opłacalnymi klientami.

■ Zakłady ubezpieczeń najbardziej cenią



Uzyskane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że rola marketingu relacji i marketingu społecznego w zarządzaniu zakładami ubezpieczeń stale wzrasta i jednocześnie wymaga ciągłego udoskonalania. Wiele zakładów ubezpieczeń swoje relacje z klientami postrzega zbyt ogólnie lub pozostawia do decyzji klienta. Zakłady ubezpieczeń nie powinny też koncentrować działań marketingowych na klientach, którzy z różnych przyczyn nigdy nie staną się wobec nich lojalni. Powinny raczej zwracać uwagę na tych klientów, którzy są wyjątkowo lojalni i dumni, że korzystają z produktów danego zakładu ubezpieczeń i z przyjemnością polecają go innym osobom. Klienci ci, choć najczęściej nie akceptują wyższych cen produktów ubezpieczeniowych, to jednak są skłonni wydawać więcej na zakup produktów ubezpieczeniowych danego ubezpieczyciela.

*dr Andrzej Grzebieniak*

Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń  
Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego  
w Olsztynie

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> M. RYDEL, S. RONKOWSKI, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” nr 9/1995, s. 5.

<sup>2)</sup> S. GODIN, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, Simon and Schuster, New York 1999, s. 65.

<sup>3)</sup> T.O. JONES, W.E. SASSER, JR., *Why Satisfied Customer Defect*, „Harvard Business Review” 1995, no. 9-10, s. 94.

<sup>4)</sup> G.S. DAY, *A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty*, „Journal of Advertising Research” 1990, vol. 9, no. 9, s. 29-35.

<sup>5)</sup> E. RUDAWSKA, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 29.

<sup>6)</sup> P. STODULNY, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 50-55.

<sup>7)</sup> W.H. DAWIDOW, *Marketing High Technology*, Free Press, New York 1986, s. 172.

<sup>8)</sup> J. GRIFFIN, *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass, San Francisco 1997, s. 213.

<sup>9)</sup> P. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 166.

<sup>10)</sup> G. GOULD, *Why It Is Customer Loyalty that Counts (and How to Measure It)*, „Managing Service Quality” 1995, vol. 5, no. 1, s. 16.

#### *The Importance of Relationship Marketing and Social Marketing in the Process of Management of Insurance Company*

Together with the rapid changes in the market environment, the role of social marketing and relationship marketing in the process of management of an insurance company increases. It is mainly the result of the importance of conveying the promotional message to smaller and better acquainted mass audience, including individual customers. The increase of the maturity of Polish insurance market imposes the need for monitoring the individual needs of the customers, discerning the differences between them and recognizing their preferences concerning the interaction with insurance companies. The market efficiency of an insurance company depends like never before from establishing partnership with the market participants, which means that it is also necessary to establish the relations even with the individual clients. Social marketing is also used for similar purpose. It adjusts the rules and techniques of marketing to the changes in people's behaviour as far as the attitudes and the value systems are concerned. Among others those adjustments may be observed in sharing the profits of insurance companies with their loyal customers in various forms such as discounts or bonuses.

*Piotr Grajewski*

## Procesowe zarządzanie organizacją

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

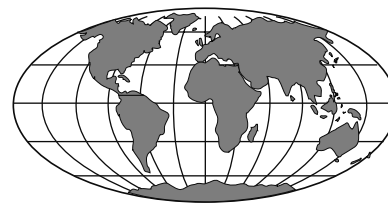
Współczesne organizacje stale poszukują nowych formuł systemowych, prowadzących do wyższej efektywności działania. Wynika to z konieczności funkcjonowania na rynku ostrej konkurencji, pozbawionej względnej stałości reguł. Dlatego też zmiana w kierunku procesów może przynieść przedsiębiorstwu duże korzyści, pod warunkiem że funkcjonuje ono w realiach możliwości samodzielnego definiowania swoich strategii realizacyjnych. Najważniejsze jest więc uzyskanie wyższego – niż w systemach organizacyjnych funkcjonalnej – poziomu zdolności do reagowania na silne zakłócające impulsy zewnętrzne, bardziej dynamicznego systemu organizacyjnego, a także lepszego wykorzystania zasobów organizacyjnych.

W niniejszej książce autor koncentruje uwagę między innymi na:

- przesłankach podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem;
- projektowaniu procesów organizacyjnych;
- dojrzałości procesowej i cyklu życia organizacji;
- organizacyjnych aspektach procesowego zarządzania wiedzą;
- kulturze organizacji procesowej;
- strukturach wspierających wdrażanie dynamicznych systemów zarządzania.

Książka jest przeznaczona dla grona specjalistów z dziedziny procesowego zarządzania organizacją oraz realizatorów przedsięwzięć projektowo-wdrożeniowych w obszarze procesów, a także studentów kierunków ekonomicznych oraz uczestników szkoleń dla menedżerów.

# PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„Corporate Governance”

## Zmienne ładu korporacyjnego – holistyczne podejście do praktyk w Europie Środkowej i Wschodniej

PETER HARDI, KRISZTINA BUTI, *Corporate Governance Variables: Lessons from a Holistic Approach to Central-Eastern Europe Practice*, „Corporate Governance” 2012, vol. 12, no. 1, s. 101–117.

### Wprowadzenie

**T**ransformacja w Europie Środkowej i Wschodniej mająca na celu przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej wywarła ogromny wpływ na rozwój systemu ładu korporacyjnego i ukształtowała praktyki spółek w tym obszarze. Choć kraje regionu cechowało znaczne podobieństwo odnośnie do systemu politycznego i gospodarczego, obecnie systemy ładu korporacyjnego, jakie rozwinęły się w poszczególnych krajach, znacznie się od siebie różnią. Okres transformacji oznaczał bowiem różne podejścia do wdrażanych zmian, odmienne programy prywatyzacyjne i różne wyzwania związane ze zmianami wewnętrznymi. W efekcie, wyróżniane w literaturze przedmiotu zmienne opisujące system ładu korporacyjnego wskazują zarówno na pewne różnice, jak i podobieństwa w praktykach stosowanych przez spółki z krajów regionu.

Niniejszy artykuł ma na celu wypracowanie swoistej mapy zmiennych ładu korporacyjnego, za pomocą których można zidentyfikować praktyki spółek z krajów Europy Środkowej i Wschodniej,

odnosząc się jednocześnie do kierunków podejmowanych reform i ich efektów. Artykuł oparty jest na przeglądzie bogatej literatury przedmiotu przedstawiającej wyniki badań i analiz nad efektywnością i funkcjonowaniem ładu korporacyjnego w regionie. W niniejszym opracowaniu zastosowano podejście holistyczne, które pozwala na całościowe ujęcie problematyki ładu korporacyjnego przy odniesieniu się do wielu wątków i aspektów odpowiadających dynamice, problemom i wyzwaniom krajów realizujących reformy transformacji systemowej. Podjęta analiza wyróżniła zarówno zmienne o charakterze narodowym (np. przekształcenia prywatyzacyjne, system prawny, rozwój rynku kapitałowego), jak i czynniki oddziałujące na arenie międzynarodowej (np. bezpośrednie inwestycje zagraniczne, akcesja do Unii Europejskiej). Warto bowiem zauważyć, że mimo znacznego dorobku teoretycznego i badawczego wciąż brakuje opracowań o charakterze makro, całościowo podejmujących problematykę kształtowania się systemu *corporate governance* w Europie Środkowej i Wschodniej – w tym ujęciu artykuł wypełnia tę lukę.

Artykuł przyjmuje następującą strukturę – w pierwszym punkcie przedstawiono znaczenie holistycznego podejścia do analiz prowadzonych w obszarze ładu korporacyjnego w odniesieniu do krajów regionu. Punkt drugi identyfikuje zestaw zmiennych

*corporate governance* i podejmuje dyskusję kierunków rozwoju struktur i mechanizmów nadzoru nad spółkami. W punkcie trzecim natomiast odniesiono się do efektywności systemów ładu korporacyjnego, jakie wykształciły się w transformujących się gospodarkach. Wnioski zawarto w podsumowaniu.

### Holistyczne podejście do analiz *corporate governance*

**Ł**ad korporacyjny (*corporate governance*) definiowany jako zestaw mechanizmów, instytucji i reguł kształtujących funkcjonowanie spółek oraz zapewniających nadzór nad nimi stanowi jeden z ważniejszych podsystemów w gospodarce każdego kraju. Transformacja systemowa rozpoczęta przez kraje Europy Środkowej i Wschodniej w 1989 r. daje możliwość obserwacji procesu rozwoju tego systemu, co jest praktycznie niemożliwe w przypadku rozwiniętych gospodarek rynkowych cechujących się od dawna ukształtowanym ładem instytucjonalnym, efektywnym systemem prawnym i sprawnie funkcjonującym rynkiem kapitałowym. Mimo relatywnego podobieństwa między transformującymi się krajami Europy Środkowej i Wschodniej, jak pokazują wyniki prowadzonych badań, praktyki ładu korporacyjnego spółek pochodzących z tego regionu wykazują znaczne różnice.

Taka sytuacja nie powinna jednak dziwić, skoro międzynarodowa analiza porównawcza wskazuje, że systemy *corporate governance* na świecie wykazują zasadnicze różnice. Zadaniem analiz z zakresu ładu korporacyjnego jest właśnie ich identyfikacja i wytłumaczenie przyczyn tych różnic [Roe, 2003]. Złożoność procesu transformacji, wieloaspektowość problematyki ładu korporacyjnego oraz różnice w przyjętych programach reform w poszczególnych krajach sugerują, że wytłumaczenie scenariuszy rozwoju systemów *corporate governance* oraz zidentyfikowanych odmienności w praktykach realizowanych przez spółki wymaga przyjęcia podejścia holistycznego. Podejście holistyczne oznacza możliwość ujęcia wielu różnych czynników i zmiennych obejmujących na przykład położenie geopolityczne, różnice systemowe (w systemie społecznym i ekonomicznym, standardy przestrzegania prawa) oraz różnice kulturowe. Jego zastosowanie poprzez integrację różnych podejść i zmiennych było sugerowane już we wcześniejszych opracowaniach z zakresu *corporate governance* bezpośrednio [Filatotchev i Boyd, 2009; Young i Thyil, 2008; Robbins, 2006], pośrednio przez podkreślanie znaczenia podejścia systemowego [Carver, 2007], poprzez zwracanie uwagi na mnogość aspektów ładu korporacyjnego [Heugens i Otten, 2007], poprzez wskazywanie na znaczenie wielu czynników wpływających na praktykę spółek [Aguilera i Cuervo-Cazurra, 2009] albo poprzez prowadzenie międzynarodowej lub międzyregionalnej analizy porównawczej [Aguilera i inni, 2006; Zattoni i Cuomo, 2008].

Przyjęte w niniejszym artykule holistyczne ujęcie *corporate governance* oznacza, że:

■ Analiza jest prowadzona na podstawie zastosowania interdyscyplinarnej perspektywy badawczej integrującej różne

teorie od ekonomicznych po społeczne, czyli obejmującej zarówno teorię pryncypała i agenta, teorię interesariuszy, teorię firmy czy podejście instytucjonalne [Williamson, 2002] i perspektywę organizacji uczącej się [Young i Thyil, 2008; Dallago, 2007].

■ Analiza uwzględnia różnice między poszczególnymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej [Filatotchev i Boyd, 2009].

■ Analiza uwzględnia także różnice odnoszące się do wymiarów ładu korporacyjnego i obejmuje zarówno spółki giełdowe, prywatne, jak i te kontrolowane przez skarb państwa.

■ Analiza taka pozwala na lepsze zrozumienie dynamiki ładu korporacyjnego poprzez uwzględnienie takich inicjatyw, jak formułowanie dokumentów dobrych praktyk, aktywizm inwestorów, funkcjonowanie rady, polityka przejrzystości, korupcja.

Wreszcie ujęcie holistyczne umożliwia całościową analizę wszystkich aspektów *corporate governance*, które do tej pory były omawiane głównie w izolacji [Aguilera i Cuervo-Cazurra, 2009]. Ujęcie holistyczne, choć stosowane w analizach różnych zagadnień, ma szczególne znaczenie dla opracowań z zakresu ładu korporacyjnego, gdyż pozwala na śledzenie dynamiki zmian i rozwoju systemu oraz ułatwia zrozumienie różnic w praktykach realizowanych przez różne spółki z poszczególnych krajów.

Praktyczne wymiary *corporate governance* odnoszą się do takich kwestii, jak proces prywatyzacyjny, rosnąca obecność i rola inwestorów zagranicznych i globalizacja rynków kapitałowych oraz tłumaczą różnice na poziomie makro (kraju, regionu), jak i na poziomie mikro (konkretnej spółki) [Stulz, 2006]. Dynamika zmian w systemie ładu korporacyjnego jest związana ze zidentyfikowanymi trzema wymiarami praktycznymi i przyczynia się do powstania nowego ładu instytucjonalnego, którego podstawowe założenia stanowią zestaw rekomendacji przedstawianych w dokumentach organizacji międzynarodowych, jak OECD czy Bank Światowy.

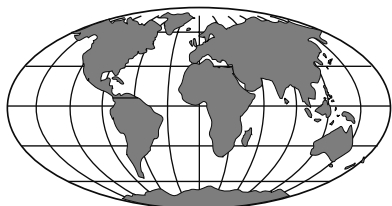
## Zmienne ładu korporacyjnego

### Zmienne makro związane z procesem transformacji

Zmienne ładu korporacyjnego na poziomie makro są związane z konkretnym scenariuszem procesu transformacji w poszczególnych krajach regionu i dotyczą przede wszystkim reform podejmowanych w obszarze porządku instytucjonalnego. Poniżej przedstawiono kluczowe zmienne.

**Przyjęte programy prywatyzacyjne** – wywarły zasadniczy wpływ na strukturę ładu korporacyjnego i zrozumienie ich przebiegu tłumaczy różnice występujące między poszczególnymi krajami regionu. Podstawowym celem programów prywatyzacyjnych było: ● precyzyjne określenie praw własności i zasad realizacji kontraktów w miejsce funkcjonującej zbiorowej, anonimowej własności całego społeczeństwa oraz ● wykształcenie mechanizmów i instytucji, których zadaniem było stworzenie jasnych i przejrzystych warunków prowadzenia działalności gospodarczej wspomagającej wzrost wartości przedsiębiorstw. Z perspektywy ładu korporacyjnego prywatyzacja miała na celu dokonanie zmian relacji między właścicielami a kadrami zarządzającą.

Występujące dziś różnice między poszczególnymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej wynikają zarówno ze specyficznych uwarunkowań lokalnych, czynników politycznych, historycznych i kulturowych [Spicer i inni, 2000], jak i odmiennych programów prywatyzacji. Opcje prywatyzacyjne dotyczyły tempa przebiegu zmian (prywatyzacja masowa wobec ewolucyjnej, *case by case*), przyjętej drogi przekształceń (prywatyzacja przez giełdę, prywatyzacja do inwestorów strategicznych, prywatyzacja przy znacznym udziale społeczeństwa) oraz dominującej grupy inwestorów (strategiczni, finansowi, akcjonariat rozproszony czy skoncentrowany). Na przykład wykorzystane jako podstawowe programy prywatyzacji masowej w Rosji, Czechach i na Ukrainie przyczyniły się do



powstania wielu problemów nadzorczych (rozproszony akcjonariat, trudności w nadzorze) i zjawisk obniżających efektywność działania spółek (tunelowanie, transfer wartości).

**Wpływ programów prywatyzacji na wyniki spółek** – przyjęty model prywatyzacji wywarł wpływ na ukształtowanie się poszczególnych mechanizmów i instytucji ładu korporacyjnego oraz następnie przełożył się na określony poziom efektywności przekształconych spółek. W praktyce oznacza to różnice w regionie w odniesieniu do ochrony akcjonariuszy mniejszościowych, praktyki rady, standardów przejrzystości. Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Prywatyzacja do inwestorów zewnętrznych (fundusze inwestycyjne, akcjonariusze zagraniczni czy inni większościowi) jest korzystna z punktu widzenia efektywności spółek [Djankov i Murrell, 2002].

- Prywatyzacja przeprowadzona w sposób ewolucyjny, stopniowy znacząco poprawia wyniki spółek [Aussenegg i Jelic, 2007; Peev, 2001].

- Kraje promujące rozwój małych i średnich przedsiębiorstw oraz prowadzące otwartą politykę handlu zagranicznego, zwiększającą konkurencyjność gospodarki, odnotowują lepsze wyniki w zakresie wzrostu gospodarczego [Estrin, 2002].

**Liberalizacja sektora finansowego** – okazała się istotnym elementem reform i tworzenia systemu ładu korporacyjnego ze względu na zdolności efektywnej alokacji funduszy przez instytucje finansowe oraz na potencjalne możliwości wykonywania funkcji nadzorczych nad spółkami [King i Levine, 1993]. Na przykład zwiększenie obecności zagranicznych inwestorów i reformy w sektorze bankowym zwiększyły zaangażowanie banków w proces transformacji w Polsce i na Węgrzech.

**Wdrażanie nowych regulacji prawnych** – uwzględniła dwa alternatywne podejścia obejmujące transplantację rozwiązań stosowanych w innych krajach oraz tworzenie własnych

przepisów dostosowanych do narodowej specyfiki. Choć przyjmowanie regulacji z Zachodu okazało się szybsze, bardziej efektywnym podejściem do rozwoju mechanizmów i instytucji jest powolniejsze, ale własne tworzenie prawa [Pistor i inni, 2000]. Warto jednak podkreślić, że w tym obszarze notuje się wciąż wiele niedociągnięć, gdyż proces tworzenia prawa w krajach transformujących się nie nadąża za ich rozwojem gospodarczym i związanymi z nim nowymi wyzwaniami dla praktyki.

**Instytucje rynku kapitałowego** – nie odegrały znaczącej roli w kształtowaniu struktur ładu korporacyjnego w Europie Środkowej i Wschodniej, choć stopień rozwoju i obecna rola w gospodarce cechują się dużym zróżnicowaniem w regionie. Różnice w roli giełdy wynikają w głównej mierze z polityki wobec dopuszczania spółek do obrotu. Na przykład czeska giełda odnotowała wzrost notowanych spółek (debiut giełdowy stanowił element prywatyzacji masowej), po czym jej rola wraz z wycofaniem wielu spółek spadła. Podobny scenariusz odnotowano w Bułgarii, Rumunii, na Litwie i Słowacji. Ewolucyjny, powolny wzrost realizowany w Polsce, Estonii, Słowenii, na Węgrzech i Łotwie zapewnił solidne fundamenty do dalszego rozwoju i większej roli w systemie ładu korporacyjnego.

**Dokumenty dobrych praktyk** – nie odegrały większej roli w procesie tworzenia struktur ładu korporacyjnego w Europie Środkowej i Wschodniej. Mimo że wiele dokumentów dobrych praktyk powstało relatywnie wcześniej, na początku XXI wieku (2002 – Polska, Rumunia, Słowacja; 2004 – Czechy, Węgry; 2007 – Bułgaria), to dowolność ich wdrażania przełożyła się na słabe przestrzeganie zaleceń formułowanych pod adresem spółek giełdowych. W efekcie, wiele zapisów z dokumentów dobrych praktyk zaczęto stosować dopiero po ich przeniesieniu do twardego prawa. Niewątpliwie jednak dokumenty dobrych praktyk zwiększyły świadomość ładu korporacyjnego i znaczenia jego standardów dla gospodarki.

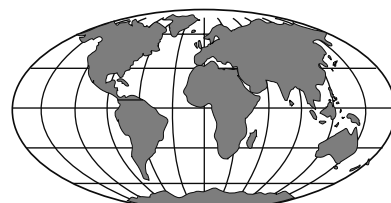
**Czynniki polityczne, społeczne, kulturowe i historyczne** – niewątpliwie odgrywają ważną rolę w kształtowaniu ładu korporacyjnego we wszystkich krajach [Roe, 2003]. Miało to też miejsce w przypadku transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej, choć ze względu na brak wielu badań z tej problematyki trudno ocenić, jak poszczególne czynniki wpłynęły na rozwój poszczególnych mechanizmów i instytucji.

#### **Wpływ czynników zewnętrznych**

Rozwój poszczególnych mechanizmów i instytucji *corporate governance* w Europie Środkowej i Wschodniej był także w dużym stopniu uwarunkowany oddziaływaniem czynników o charakterze zewnętrznym. Do zmiennych tych zalicza się:

- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – odznaczały się obecnością i zaangażowaniem wielu inwestorów z zagranicy, którzy, prywatyzując były przedsiębiorstwa państwowe lub zakładając własne oddziały, przenieśli do krajów regionu wyższe standardy ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu. Dostęp do *know-how* zagranicznych podmiotów oraz obserwacja ich praktyk niewątpliwie korzystnie wpłynęły na rozwój *corporate governance*. Do krajów, które w największym stopniu skorzystały z napływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wciąż zalicza się Węgry, Czechy i Polskę.

- Akcesję do Unii Europejskiej – której proces oznaczał przyjęcie standardów ładu korporacyjnego oraz harmonizację prawa. Jednocześnie wysiłki podejmowane przez Unię Europejską mają na celu poprawę standardów *corporate governance* i zwiększenie jego roli w gospodarce (np. plan modernizacji prawa spółek i ładu korporacyjnego).





■ Działalność organizacji międzynarodowych (MFW, Bank Światowy, OECD) – przejawiająca się w formułowaniu konkretnych rekomendacji dla krajów regionu oraz przeprowadzaniu oceny postępów reform i wdrażaniu tych wytycznych, co wspomagało proces transformacji oraz motywowało do poprawy standardów ładu korporacyjnego.

#### **Pozostałe czynniki**

Na wykształcenie się systemów ładu korporacyjnego w poszczególnych krajach Europy Środkowej i Wschodniej wpływ wywarły także inne czynniki. Przede wszystkim należy wspomnieć o znaczeniu przyjętych i stosowanych standardów przejrzystości i prowadzonej przez spółki polityce informacyjnej. Należy jednak podkreślić, że obecna praktyka spółek regionu jest w tym zakresie niewystarczająca, a standardy przejrzystości wciąż odbiegają od poziomu krajów rozwiniętych. Jednocześnie obserwuje się duże zróżnicowanie standardów przejrzystości zarówno między krajami, jak i między spółkami w poszczególnych krajach.

Drugim znaczącym obszarem jest realizacja praw ochrony inwestorów zgodnie z zapisami twardego prawa oraz rekomendacjami dokumentów dobrych praktyk. Należy wyraźnie podkreślić, że zarówno efektywność systemu prawnego przejawiająca się w rzeczywistym przestrzeganiu istniejących regulacji, jak i praktyki w zakresie ochrony praw inwestorów mniejszościowych stanowią najpoważniejsze problemy ładu korporacyjnego w Europie Środkowej i Wschodniej.

Trzecim wyróżnionym czynnikiem jest korupcja, która jest związana z efektywnością przemian politycznych i wywiera silny wpływ na przebieg procesu prywatyzacji (np. większą korupcję odnotowano przy prywatyzacji powszechnej), proces tworzenia i stosowania prawa (np. przepisy podatkowe) i ogólny klimat prowadzenia działalności gospodarczej.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształt ładu korporacyjnego

w danym kraju jest pozycja kadry zarządzającej, która była w procesie prywatyzacji uznawana jako silna praktycznie w przypadku wszystkich krajów regionu. W efekcie, kadra zarządzająca miała znaczny wpływ na kierunek i dynamikę zmian. Silna pozycja kadry zarządzającej w szczególności w połączeniu ze znacznymi powiązaniem menedżerów z rządzącą klasą polityczną mogła skutkować wytworzeniem nowego systemu, który *de facto* podtrzymuje dotychczasowy układ interesów.

Wreszcie ostatnim czynnikiem determinującym kształt ładu korporacyjnego są prawa pracowników – silna pozycja pracowników znalazła na przykład w Polsce swój wyraz w przepisach prawa i wolniejszym tempie reform strukturalnych.

#### **Efektywność corporate governance w krajach Europy Środkowej i Wschodniej**

**G**łównym założeniem działań z zakresu ładu korporacyjnego jest ochrona praw inwestorów, ograniczenie ryzyka inwestycji oraz poprawa efektywności spółek i ich wyników. Wdrożenie określonych standardów (np. przejrzystości), uregulowanie funkcjonowania poszczególnych mechanizmów i instytucji (np. rady) mają przyczynić się do zwiększenia wartości spółek i ich zyskowności.

Większość analiz prowadzona na próbie przedsiębiorstw z krajów rozwiniętych oraz niektórych gospodarek wschodzących sugeruje istnienie związku między wyższymi standardami *corporate governance* a wynikami spółek. Jednak analizy prowadzone na próbie spółek z krajów Europy Środkowej i Wschodniej nie dostarczają tak jednoznacznych wyników, co sugeruje dużą złożoność omawianej problematyki i oddziaływanie różnych grup czynników. Otwartą kwestią pozostaje także pytanie o zasadniczą strukturalną zmianę wprowadzaną poprzez przyjęcie wyższych standardów *corporate governance*. Praktyka spółek z regionu sugeruje niejednokrotnie,

że ich działania bardziej są związane z wypełnianiem wymogów formalnych niż fundamentalną zmianą w systemie nadzoru [Zattoni i Cuomo, 2008].

#### **Podsumowanie**

**T**ransformacja w Europie Środkowej i Wschodniej to niewątpliwie trudny i złożony proces podejmujący bezprecedensowe w skali regionu i świata reformy i przejawiający konieczność uwzględniania interesów różnych grup interesariuszy. Mimo pozornego podobieństwa krajów Europy Środkowej i Wschodniej wyraźnie zaznaczyły się silne różnice w podejściu i metodologii realizowanych reform. Z perspektywy ładu korporacyjnego, którego znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego i dalszych reform strukturalnych jest fundamentalne, oznacza to wykształcenie się odmiennych systemów cechujących się innymi problemami i wyzwaniem. Złożoność i trudność podejmowanych działań dobrze ilustruje fakt, że w krajach regionu *de facto* nie wypracowano wspólnej definicji *corporate governance*. Wielość oddziałujących czynników i zmiennych, wynikająca zarówno z różnych sił zewnętrznych, jak i zmiennych o charakterze wewnętrznym nie tylko ilustrują złożoność problematyki ładu korporacyjnego, ale także tłumaczą znaczne zróżnicowanie obecnie obserwowanych praktyk spółek w Europie Środkowej i Wschodniej.

*dr hab. Maria Aluchna  
prof. SGH*

Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoły Głównej Handlowej  
w Warszawie

