

przeгляд

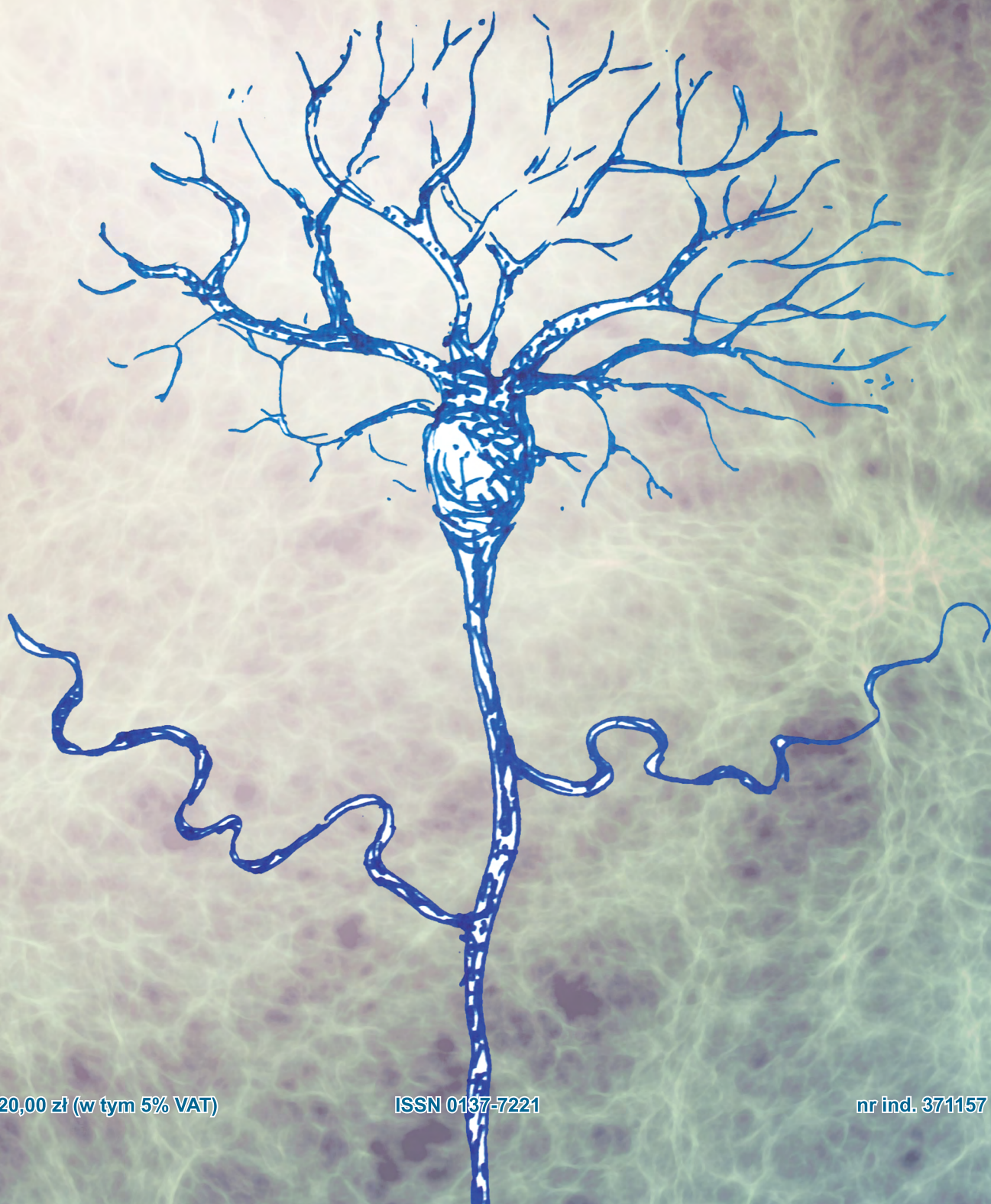
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

10/2014



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

przeгляд

organizacji

Konkurs: Złote pióro Przeglądu Organizacji 3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Olaf Flak, Grzegorz Głód

*Weryfikacja zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa.
Wyniki badań empirycznych*

4

Oksana Seroka-Stolka

*Proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa eksportowego
– efekt organizacyjnego uczenia się i internacjonalizacji*

10

Daniel Puciato

Determinanty struktur organizacyjnych wrocławskich hoteli

18

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Wojciech Major

Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce. Analiza krytyczna

24

Danuta Trybuch

Satysfakcja klienta na przykładzie wybranych samorządów

30

LOGISTYKA

Beata Ślusarczyk

Problemy ewidencjonowania i pomiaru kosztów logistyki w przedsiębiorstwach

37

CONTROLLING

Krzysztof Nowosielski

The Conceptual Framework of Controllers' Role and Tasks in the CSR Management

44

KONFERENCJE

52

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Ciemne i jasne strony gospodarki współdzielenia

54

Miesięcznik TNOiK

Założył Karol Adamiecki
w 1926 r.

Nr 10 (897) 2014

Rada Programowa

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

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski
Druk: Drukarnia Częstochowska
Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa
Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

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

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

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Cena prenumeraty na 2014 r.: kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 50% wyższa.

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji” ul. Górska 6/10, lok. 71 00-740 Warszawa Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2014 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2014 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2014 r.

Ocenie jury będzie podlegała przede wszystkim wartość naukowa publikacji, innowacyjność i oryginalność przeprowadzonych badań oraz sposób ich prezentacji.

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2014 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.

Nagrody:

I nagroda: 1500 zł - w formie bezpłatnej publikacji trzech artykułów w Przeglądzie Organizacji, dyplom uznania oraz „Złote pióro Przeglądu Organizacji”,

II nagroda: 1000 zł - w formie bezpłatnej publikacji dwóch artykułów w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania,

III nagroda: 500 zł - w formie bezpłatnej publikacji jednego artykułu w Przeglądzie Organizacji oraz dyplom uznania.

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone wraz ze zdjęciami laureatów w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.



WERYFIKACJA ZINTEGROWANEGO MODELU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Olaf Flak
Grzegorz Głód

Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest ważnym i aktualnym tematem badań współczesnych przedsiębiorstw [European Commission, 2014]. Pomimo że istnieje wiele podejść do tego problemu, trudno znaleźć w literaturze jedną, dominującą metodę oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ta luka metodyczna skłoniła autorów artykułu do stworzenia zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz metod badania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dodatkowo założono, iż wieloletnie badania konkurencyjności firm pozwolą na weryfikację zintegrowanego modelu i metod badawczych. Wynikiem tych działań jest Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstwa, przeprowadzany corocznie od 2012 roku wśród polskich przedsiębiorstw [Flak i Głód, 2014 (1), s. 87–100].

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, zaprezentowanego w poprzednich publikacjach autorów¹, na podstawie badań przeprowadzonych w roku 2014 w ramach projektu Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. W oparciu o dane zgromadzone w ramach Barometru w roku 2013 autorzy w poprzedniej publikacji [Flak i Głód, 2014 (2), s. 12–14] przedstawili wyniki oraz wnioski dotyczące korelacji pomiędzy potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurencji i przewagą konkurencyjną. Został również szczegółowo opisany zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przed rozpoczęciem badań w trzeciej edycji Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw postawiono następujące hipotezy:

- H1: Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa istotnie wpływa na rodzaj stosowanej strategii konkurencji (ponowna weryfikacja [zob. Flak i Głód, 2014 (2), s. 12–14]).
- H2: Stosowana strategia konkurencji istotnie wpływa na rodzaj przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (ponowna weryfikacja [zob. Flak i Głód, 2014 (2), s. 12–14]).
- H3: Osiągana przewaga konkurencyjna istotnie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
- H4: Uzyskana pozycja konkurencyjna istotnie wpływa na posiadany potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.
- H5: Platforma konkurencji istotnie wpływa na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

- H6: Platforma konkurencji istotnie wpływa na rodzaj strategii konkurencji przedsiębiorstwa.
- H7: Platforma konkurencji istotnie wpływa na rodzaj przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- H8: Platforma konkurencji istotnie wpływa na uzyskaną pozycję konkurencyjną.

Artykuł zawiera krótki opis zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz wyniki badań empirycznych, na podstawie których zweryfikowano postawione wyżej hipotezy badawcze.

Podstawy metodologiczne

Za podstawę metodologiczną, będącą punktem wyjścia badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw, przyjęto następującą definicję konkurencyjności. „Konkurencyjność jest to wielowymiarowy atrybut przedsiębiorstwa, wynikający zarówno z wewnętrznych cech, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Konkurencyjność ma charakter względny, czyli nie ma bezwzględnej skali pomiaru konkurencyjności, (...) konkurencyjność może być stosowana do opisanego wzajemnej relacji przedsiębiorstw w sektorze rynku” [Flak i Głód, 2012, s. 44].

Ponieważ konkurencyjność przedsiębiorstwa jest abstrakcyjnym i ogólnym pojęciem, dlatego posiada pewne elementy składowe, będące jednocześnie elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa [Flak i Głód, 2014 (2), s. 13].

Pierwszym pojęciem jest potencjał konkurencyjny. Są to zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje lub powinno dysponować, aby móc wykorzystywać je dla budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności. Są to szeroko pojęte możliwości przedsiębiorstwa, wynikające z posiadanego kapitału materialnego i niematerialnego. Przedsiębiorstwo wykorzystuje potencjał konkurencyjny poprzez strategię konkurencji, będącą przyjętym programem działań, zmierzającym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów w ramach platformy konkurencji (otoczenia przedsiębiorstwa). Przewaga konkurencyjna to zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania wartości materialnych i niematerialnych nabywcy za pośrednictwem rynku. W wyniku tych działań przed-

siębiorstwo uzyskuje pozycję konkurencyjną, której miarą są syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa [Flak, 2014, s. 114].

Ostatnim elementem determinującym działalność przedsiębiorstwa jest jego otoczenie. W zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa otoczenie nazywa się platformą konkurencji i oznacza zespół cech makro- i mikrootoczenia, w których działa przedsiębiorstwo danego sektora [Flak, 2014, s. 114].

W Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014 wykorzystano metodę ankietową w ramach wszystkich elementów zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W pierwszej grupie elementów znalazły się potencjał, strategia i przewaga konkurencyjna (elementy zależne od przedsiębiorstwa), a w drugiej grupie pozycja konkurencyjna (wynik istnienia elementów zależnych od przedsiębiorstwa) i platforma konkurencji (wspólna grupa czynników dla wszystkich firm w sektorze). Podczas operacjonalizacji wzięto pod uwagę kwestię, która jest niezwykle ważna w przypadku prowadzenia badań empirycznych metodą ankietową. Mianowicie, wiedza niezbędna do udzielenia odpowiedzi powinna być powszechna wśród pracowników firmy, aby większość pytań badawczych nie wymagała szczegółowych danych finansowych, personalnych czy technicznych.

Kwestionariusz wykorzystany w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014 zawierał 48 pytań, z czego 45 pytań badawczych i 3 pytania metryczkowe. Kwestionariusz ankiety został umieszczony na www.konkurencyjni.przetrywaja.pl. Wykorzystano przy tym metodę ALL2USE, zakładającą pomiar wszystkich elementów modelu konkurencyjności w jednym, krótkim przedziale czasu. Ze względu na przesunięcie w czasie efektów wywołanych np. w strategii konkurencji przez elementy potencjału konkurencyjnego metoda ta jest odpowiednia do statycznego pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pomiędzy poszczególnymi momentami przeprowadzenia pomiaru mogą być dokonywane zmiany w potencjale konkurencyjnym, strategii konkurencji lub przewadze konkurencyjnej firmy, firma może uzyskiwać różną pozycję konkurencyjną, a cechy platformy konkurencji mogą ulec zmianie. Stąd kolejne pomiary konkurencyjności powinny odbywać się co pewien okres, np. tak jak założono w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw – co roku [Flak, Głód, 2012, s. 219–224].

W kwestionariuszu Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014 umieszczono pytania dotyczące 12 elementów składowych wchodzących w skład potencjału konkurencyjnego, 10 elementów składowych dotyczących strategii konkurencji, 8 elementów składowych w ramach przewagi konkurencyjnej, 6 elementów z zakresu pozycji konkurencyjnej i 9 elementów w obszarze platformy konkurencji.

Ze względu na objętość niniejszego opracowania czytelnik zainteresowany treścią elementów składowych potencjału konkurencyjnego, strategii konkurencji i przewagi konkurencyjnej może znaleźć ją w poprzednich publikacjach autorów [Flak i Głód, 2014, s. 14].

Natomiast nazwy elementów pozycji konkurencyjnej oraz platformy konkurencji zamieszczono w tabeli 1.

Tab. 1. Nazwy elementów pozycji konkurencyjnej oraz platformy konkurencji

Pozycja konkurencyjna	Platforma konkurencji
zdolność do terminowego regulowania zobowiązań	zagrożenie dla firmy ze strony firm krajów rozwijających się
poziom zadłużenia	nastawienie polskich odbiorców do produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwa w sektorze
poziom wskaźnika procentowego udziału w rynku	możliwość wykorzystania elastycznych form zatrudnienia
poziom wskaźnika rentowności sprzedaży	stopień zachowania technologii, którą firma wykorzystuje, w ostatnich 5 latach
dynamika przychodów sprzedaży	stopień, w jakim jakość produktu lub usługi zależy od jakości surowców (półproduktów) dostawcy
rentowność kapitału firmy (własnego i obcego)	trudność wycofania się firmy z obecnego sektora
	szansa, że odbiorca w najbliższym roku sam rozpocznie wytwarzanie produktu lub usługi
	stopień, w jakim znajomość marki wpływa na decyzje zakupowe odbiorców
	stopień podobieństwa substytutów do produktów lub usług oferowanych przez firmę

Źródło: opracowanie własne

Fakt, że respondenci, zwłaszcza wypełniający kwestionariusz w Internecie, oczekują natychmiastowego wyniku swoich działań, skłonił autorów Barometru do opracowania algorytmu obliczania wyników online, który z jednej strony oceniałby w czasie rzeczywistym badane przedsiębiorstwo bez zdefiniowanego wcześniej wzorca konkurencyjności, a z drugiej był rzetelny i trafny. Dlatego narzędzie informatyczne, obsługujące kwestionariusz Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014, oprócz zapisywania surowych danych (udzielonych odpowiedzi przez respondentów) do bazy, wykonywało również obliczenia służące ocenie konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa była podana w postaci liczby naturalnej z przedziału domkniętego od 0 do 360 punktów.

Taka ocena konkurencyjności posiada następującą definicję nominalną: jest to różnica pomiędzy dominującymi wartościami elementów składowych konkurencyjności a wartościami tych elementów w badanym przedsiębiorstwie bez uwzględnienia rozkładu tych wartości w całej populacji badanych przedsiębiorstw [Flak, 2014, s. 119].

Algorytm, wykorzystany do oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa i będący jednocześnie jej definicją operacyjną, został przedstawiony w poprzednich publikacjach autorów na temat Barometru Konkurencyjności

Przedsiębiorstw [Flak i Głód, 2014 (1), s. 87–100; Flak i Głód, 2014 (2), s. 12–14]. Należy jednak podkreślić, że jego działanie zostało oparte na 3 teoretycznych założeniach:

- nie istnieje teoretyczny wzorzec odpowiedzi bezwzględnie poprawny dla jakiegokolwiek sektora gospodarki (platformy konkurencji) aktualny przez dłuższy przedział czasu, określający cechy przedsiębiorstwa najbardziej konkurencyjnego [Flak, Głód, 2012, s. 44],
- porównanie konkurencyjności firm może następować jedynie w sposób względny [Olszewska, Piwoni-Krzyszowska, 2004, s. 507],
- cechy firm najbardziej konkurencyjnych w sektorze skupiają się wokół pewnych wartości tych cech, natomiast istnieje niskie prawdopodobieństwo, aby firmy o skrajnych cechach należały do najbardziej konkurencyjnych w sektorze [Bień i in., 1997, s. 143–144].

Charakterystyka próby badawczej

W przeprowadzonym Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014 wzięło udział 252 przedsiębiorstwa. Badanie zrealizowano od 1 marca do 30 września 2014 roku. Była to trzecia edycja Barometru. W roku 2013 w Barometrze wzięły udział 173 firmy, a edycja w roku 2012 objęła swoim zasięgiem 109 firm. Z wynikami Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw wszystkich edycji można zapoznać się na witrynie www.konkurencyjniprzetrwaja.pl.

Strukturę próby badawczej przedsiębiorstw, które wzięły udział w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw w roku 2014, przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw w 2014 roku

Liczba i udział procentowy firm o różnym okresie działania na rynku	
Do 5 lat	43 firm (17,06%)
Od 6 do 10 lat	55 firmy (21,82%)
Od 11 do 20 lat	90 firm (35,91%)
Od 21 do 40 lat	44 firmy (17,46%)
Powyżej 40 lat	20 firm (7,93%)
Liczba i udział procentowy firm o różnej liczbie zatrudnionych pracowników	
Do 9 pracowników	76 firmy – 30,15%
Od 10 do 49 pracowników	72 firm – 28,57%
Od 50 do 249 pracowników	44 firm – 17,46%
250 pracowników i więcej	60 firm – 23,80%

Źródło: opracowanie własne

Związki między potencjałem, strategią i przewagą konkurencyjną

Hipotezy dotyczące relacji pomiędzy potencjałem konkurencyjnym a strategią konkurencji oraz strategią konkurencji a przewagą konkurencji zostały zweryfikowane pozytywnie w poprzednich publikacjach

autorów [Flak i Głód, 2014 (2)]. Hipotezy H1 i H2, przedstawione we wstępie niniejszego artykułu, miały na celu ponowne zweryfikowanie tych związków na podstawie danych z 2014 roku.

Siłę oraz kierunek zależności pomiędzy tymi trzema elementami modelu oceniono w oparciu o wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona oraz wartości współczynników korelacji cząstkowej pomiędzy wartościami tych elementów jako zmiennych zagregowanych. Wyniki zaprezentowano w tabelach 3 i 4.

Tab. 3. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona pomiędzy potencjałem, strategią i przewagą konkurencyjną w latach 2013 i 2014

Rok badania	Potencjał konkurencyjny		Strategia konkurencji	
	2013	2014	2013	2014
Potencjał konkurencyjny	-	-	-	-
Strategia konkurencji	0,506	0,427	-	-
Przewaga konkurencyjna	0,545	0,565	0,522	0,361

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Wartości współczynników korelacji cząstkowej pomiędzy potencjałem, strategią i przewagą konkurencyjną w latach 2013 i 2014

Rok badania	Potencjał konkurencyjny		Strategia konkurencji	
	2013	2014	2013	2014
Potencjał konkurencyjny	-	-	-	-
Strategia konkurencji	0,309	0,290	-	-
Przewaga konkurencyjna	0,381	0,487	0,341	0,161

Źródło: opracowanie własne

Jak można odczytać z tabeli 3, we wszystkich trzech przypadkach wyniki są bardzo podobne w latach 2013 i 2014. Wartości korelacji pomiędzy potencjałem a strategią, a także korelacji pomiędzy potencjałem a przewagą w obu latach są do siebie zbliżone. Zależności pomiędzy elementami modelu są statystycznie istotne (poziom istotności 0,1), dodatnie, o umiarkowanym natężeniu. W tym przypadku należy wyjaśnić znaczenie poziomu istotności. Współczynniki korelacji większe od 0,14 są istotnie większe od 0 na poziomie istotności 0,01, a współczynniki korelacji większe od 0,08 są istotnie większe od 0 na poziomie istotności 0,1. Uzyskane wyniki są znacznie powyżej poziomu 0,14, co oznacza, że istnieje jedynie bardzo małe prawdopodobieństwo (o kilka rzędów wielkości mniejsze niż 0,01), że otrzymane korelacje pomiędzy elementami modelu nie są prawdziwe.

Zwraca uwagę niższy współczynnik korelacji liniowej Pearsona pomiędzy strategią konkurencji i przewagą konkurencyjną w roku 2014 niż w roku 2013. Jednak nadal jest on znacznie powyżej progu 0,14, który wyznacza prób weryfikacji hipotezy H2 i uznania jej za prawdziwą.

Również w przypadku wartości współczynników korelacji cząstkowej wyniki dla wszystkich zmiennych są również bardzo podobne. Wartości te zawiera tabela 4. Zależności są statystycznie istotne (poziom istotności 0,1), dodatnie, lecz nieco słabsze niż w przypadku współczynników korelacji liniowej Pearsona.

Oporając się na wynikach obliczeń statystycznych dotyczących danych w roku 2014 i przedstawionych w tabelach 3 i 4, można uznać, że hipotezy H1 i H2 są prawdziwe. Oznacza to, że związki przyczynowe i czasowe (związku czasowe wynikają z jednokierunkowej osi czasu) w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa faktycznie występują w badanej grupie 252 badanych przedsiębiorstw. Hipotezy H1 i H2 zostały ponownie pozytywnie zweryfikowane na większej grupie przedsiębiorstw niż w roku 2013 (wówczas było ich 173).

Można wywnioskować, że cechy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa istotnie wpływają na rodzaj stosowanej strategii konkurencji, a stosowana strategia konkurencji istotnie wpływa na rodzaj przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W tabeli 5 przedstawiono współczynniki korelacji liniowej Pearsona pomiędzy pozycją konkurencyjną i platformą konkurencji a pozostałymi elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Natomiast w tabeli 6 przedstawiono współczynniki korelacji cząstkowej pomiędzy pozycją konkurencyjną i platformą konkurencji a pozostałymi elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Jak można odczytać z tabeli 5, wpływ przewagi konkurencyjnej na pozycję konkurencyjną jest dostatecznie duży, aby można mówić o tej zależności (wartość 0,397). Jest to związek statystycznie istotny (poziom istotności 0,1) i dodatni. Jak można odczytać w tabeli 6, współczynnik korelacji cząstkowej dla tego związku nie jest duży (wartość 0,131), zatem wpływ ten istnieje, ale nie jest dominujący i jedyny. W oparciu o te powyższe rozważania można zatem uznać hipotezę H3 za prawdziwą, co oznacza, że osiągnięta przewaga konkurencyjna istotnie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Hipoteza H4 również okazuje się prawdziwa. Współczynnik korelacji Pearsona wynosi 0,512 (tab. 5), a współczynnik korelacji cząstkowej 0,327 (tab. 6). Oba są dodatnie i statystycznie istotne (poziom istotności 0,1). Zatem uzyskana pozycja konkurencyjna istotnie wpływa na posiadany potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Hipotezy H5, H6, H7 i H8 dotyczą wpływu platformy konkurencji na pozostałe elementy modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Mimo że wielu autorów wskazuje, że ten wpływ jest znaczący [Kmieciak, 2013], to otrzymane wyniki nie potwierdzają w pełni takiej opinii.

Wpływ platformy konkurencji na potencjał konkurencyjny można uznać za słaby, gdyż współczynnik korelacji liniowej Pearsona wynosi 0,094, a współczynnik korelacji cząstkowej tylko – 0,068 (jest nawet ujemny, ale przy tak niskiej wartości można pominąć znak przed liczbą). Zatem hipoteza H5 nie jest prawdziwa i platforma konkurencji nie wpływa istotnie na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa.

Natomiast platforma konkurencji wpływa (choć słabo) na strategię konkurencji i przewagę konkurencyjną. W przypadku korelacji liniowej Pearsona współczynniki te wynoszą odpowiednio 0,228 i 0,214. Współczyn-

Tab. 5. Wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona pomiędzy pozycją konkurencyjną i platformą konkurencji a pozostałymi elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa w roku 2014

	Potencjał konkurencyjny	Strategia konkurencji	Przewaga konkurencji	Pozycja konkurencyjna
Pozycja konkurencyjna	0,512	0,360	0,397	-
Platforma konkurencji	0,094	0,228	0,214	0,068

Źródło: opracowanie własne

Tab. 6. Wartości współczynników korelacji cząstkowej pomiędzy pozycją konkurencyjną i platformą konkurencji a pozostałymi elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa w roku 2014

	Potencjał konkurencyjny	Strategia konkurencji	Przewaga konkurencji	Pozycja konkurencyjna
Pozycja konkurencyjna	0,327	0,166	0,131	-
Platforma konkurencji	-0,068	0,186	0,171	-0,038

Źródło: opracowanie własne

niki korelacji cząstkowej to odpowiednio 0,186 i 0,171. Powyższe współczynniki oznaczają, że istnieje statystycznie istotny wpływ platformy zarówno na strategię konkurencji, jak i przewagę konkurencyjną. Oznacza to, że przyjmując poziom istotności o wartości 0,1, można uznać hipotezy H6 i H7 za prawdziwe.

Hipotezę H8 należy uznać za fałszywą, gdyż zarówno współczynnik korelacji liniowej Pearsona, jak i współczynnik korelacji cząstkowej mają bardzo małe wartości – odpowiednio 0,068 i -0,038. Podobnie, jak w przypadku hipotezy H5, ujemny znak przed wartością korelacji cząstkowej można pominąć. Tak małe współczynniki przy założonym poziomie istotności 0,1 nie dają podstawy do przyjęcia hipotezy H8 jako prawdziwej. Dlatego w przypadku badanych firm platforma konkurencji nie wpływa istotnie na uzyskaną pozycję konkurencyjną.

Tabela 7 zawiera wynik weryfikacji wszystkich przyjętych hipotez.

Tab. 7. Wynik weryfikacji hipotez dotyczących związków w zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa

Hipoteza	Wynik weryfikacji
H1	hipoteza prawdziwa
H2	hipoteza prawdziwa
H3	hipoteza prawdziwa
H4	hipoteza prawdziwa
H5	hipoteza fałszywa
H6	hipoteza prawdziwa
H7	hipoteza prawdziwa
H8	hipoteza fałszywa

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 7, nie wszystkie hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane. Wyznacza to obszar ponownego rozważenia istnienia dwóch związków pomiędzy elementami zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika z tego konieczność potwierdzenia wyników badań z roku 2014 w roku 2015, co planowane jest w ramach Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2015. Czwarta edycja Barometru odbędzie się od 1 marca do 30 czerwca 2015 roku.

Kontekst i inne podejścia do badań konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność stała się przedmiotem badań na trzech poziomach: kraju, sektora i przedsiębiorstwa. Popularność badań nad tą kategorią gospodarczą jest związana przede wszystkim z publikacjami dotyczącymi konkurencyjności krajów (Global Competitiveness Reports, World Competitiveness Yearbook, National Competitiveness Reports). Jednym z najważniejszych ośrodków zajmujących się badaniem konkurencyjności

międzynarodowej jest Międzynarodowy Instytut Zarządzania Rozwojem (International Institute for Management Development – IMD), który od kilku lat prezentuje wyniki badań w corocznych raportach: World Competitiveness Yearbook. Z. Pierścionek [2003, s. 166] w kontekście badań nad konkurencyjnością wyróżnia takie jej rodzaje, jak:

- konkurencyjność różnych układów gospodarczych (przedsiębiorstwo, sektor, grono, region, gospodarka narodowa, blok międzynarodowy),
- konkurencyjność czynników i mechanizmów je kształtujących.

W prezentowanych badaniach została przyjęta perspektywa konkurencyjności przedsiębiorstwa. W badaniach związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstwa można spotkać podejście zmierzające do próby agregatywnej oceny konkurencyjności. Przykładem takiego podejścia są badania prowadzone przez M. Krzesaja [2013] w zakresie oceny konkurencyjności podmiotów w biznesie internetowym.

Występują również próby oceny poszczególnych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa bez oceny wpływu poszczególnych czynników je kształtujących. Przykładem takiego podejścia są badania przeprowadzone przez M. Radomską [2012] w zakresie oceny konkurencyjności przedsiębiorstw z branży lotniczej. W niektórych badaniach są oceniane wybrane determinanty wyników firmy lub samych źródeł przewagi konkurencyjnej. E. Więcek-Janka i A. Kujawińska [2010] prezentują wyniki badań empirycznych prowadzonych wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, w których oceniono wpływ demokratycznego systemu podejmowania decyzji, planowania taktycznego, wdrażania innowacji organizacyjnych na ich konkurencyjność. Podobne podejście prezentują K.L. Njeri i A. Thuo [2014] w badaniach prowadzonych w branży ogrodniczej, w których determinantami źródeł przewagi konkurencyjnej zostały określone: lokalizacja, system zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowanie klastrów ogrodniczych. Z kolei G.M. Guzman, J.S. Gutierrez, J. Cortes, R.G. Ramirez [2012] oceniali w badaniach w branży meblarskiej w Hiszpanii wpływ efektywności finansowej, poziomu redukcji kosztów oraz poziomu stosowanych technologii na konkurencyjność. Identyfikację wybranych czynników wpływających na konkurencyjność firmy (ocena subiektywna respondentów) prezentuje A. Zakrzewska-Bielawska [2009] w badaniach małych firm budowlanych. Natomiast wpływ zasobów niematerialnych na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa podkreśla w swoich badaniach J. Lubomska-Kalisz [2013], prowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Prowadzenie badań w szerszym kontekście, uwzględniających zależności pomiędzy poszczególnymi elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa, można spotkać stosunkowo rzadko. R. Kusa [2008] podkreśla pewne ograniczenia tego podejścia i wskazuje na konieczność uwzględnienia oceny czynników otoczenia konkurencyjnego wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Najczęściej badania prezentują zależność pomiędzy potencjałem konkurencyjności a konkurencyjnością (traktowaną w wymiarze jej oceny subiektywnej przez uczestników tychże badań bądź jako pozycji konkurencyjnej ocenianej przez pryzmat wyników finansowych). Potrzebę prowadzenia badań wielokryterialnych w tym zakresie podnoszą R. Rose, H. Abdullah i A. Ismad [2012], proponując pomiar potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i efektywności przedsiębiorstwa. Badania w takim podejściu prezentuje Narodowy Bank Słowacji [Lalinsky, 2008].

Zaprezentowany sposób prowadzenia badań konkurencyjności przedsiębiorstw w oparciu o zintegrowany model konkurencyjności przedsiębiorstwa wpisuje się zatem w nurt badań wielokryterialnych, który akcentuje złożoność konkurencyjności przedsiębiorstwa jako przedmiotu badań empirycznych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania w ramach Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2014 dały podstawę do pozytywnej weryfikacji hipotez H1, H2, H3, H4, H6, H7, sformułowanych we wstępie niniejszego artykułu. Dwie hipotezy – H5 i H8 – zostały uznane za fałszywe. Na tej podstawie jednocześnie można domniemywać, że związki platformy konkurencji z potencjałem i pozycją konkurencyjną należy być może rozpatrywać jedynie w perspektywie długoterminowej. Zaprezentowane wyniki powodują konieczność ponownego zwerifikowania postawionych hipotez w kolejnych latach i dalszego badania konkurencyjności przedsiębiorstw w ramach Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Należy również podkreślić, że uzyskane wyniki w zupełności prawdziwe są jedynie dla grupy badanych przedsiębiorstw, mimo spełnienia poziomu istotności. Autorzy mają nadzieję, że w kolejnych latach w Barometrze Konkurencyjności Przedsiębiorstw weźmie udział wystarczająca liczba firm, aby wyniki te można było uogólnić na określoną populację przedsiębiorstw.

Rozwinięciem Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw, przeprowadzanego wśród polskich przedsiębiorstw, jest międzynarodowy projekt badawczy Barometer24.org, którego autorami i liderami są autorzy artykułu. Metodyka projektu oparta jest również na zintegrowanym modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz przyjętej metodzie badawczej. Zasięg geograficzny to 5 krajów Unii Europejskiej: Polska, Czechy, Słowacja, Finlandia i Hiszpania. Do momentu oddania niniejszej publikacji do druku w projekcie wzięło udział ponad 1100 przedsiębiorstw z tych krajów. Wyniki badań zostaną przedstawione w kolejnych publikacjach autorów.

dr inż. Olaf Flak
Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Radia i Telewizji
e-mail: ja@olafflak.com

dr Grzegorz Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

Przypisy

¹⁾ Dokładny opis zintegrowanego modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa znajduje się w publikacjach [Flak i Głód, 2009; Flak i Głód, 2012; Flak i Głód, 2014 (2), s. 12–14].

Bibliografia

- [1] BIENŃ W., DOBIEGAŁA-KORONA B., DUCZKOWSKA -PIASECKA M., KASIEWICZ S., PIERŚCIONEK Z., *Skuteczne strategie*, Wyd. CIM, Warszawa 1997.
- [2] EUROPEAN COMMISSION, *Helping Firm Growth, European Competitiveness Report*, 2014.
- [3] FLAK O., *A Method of Estimating the Determinant of Enterprise Competitiveness*, [w:] NALEPKA A., UJWARY-GIL A. (red.), *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2014.
- [4] FLAK O., GŁÓD G., *Barometr Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 1 (2).
- [5] FLAK O., GŁÓD G., *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] KOS B. (red.), *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych*, Studia Ekonomiczne nr 187/14, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014 (1).
- [6] FLAK O., GŁÓD G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
- [7] FLAK O., GŁÓD G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, modele, definicje*, Wyd. AE Katowice, Katowice 2009.
- [8] GUZMAN G.M., GUTIERREZ J.S., CORTES J., RAMIREZ R.G., *Measuring the Competitiveness Level in Furniture SME of Spain*, „International Journal of Economics and Management Sciences” 2012, Vol. 1, No. 11.
- [9] KMIECIAK R., *Wpływ otoczenia na funkcjonowanie śląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2013, Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 64.
- [10] KRZESAJ M., *Badanie poziomu konkurencyjności podmiotów w biznesie internetowym*, Studia Ekonomiczne nr 156/13, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- [11] KUSA R., *Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Ekonomia Menedżerska” 2008, Nr 3.
- [12] LALINSKY T., *Competitiveness Factors of Slovak Companies*, Národná banka Slovenska, Bratislava 2008.
- [13] LUBOMSKA-KALISZ J., *Wpływ składników potencjału konkurencyjności na konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 34/2013, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.

- [14] NJERI K.L., THUO A., *Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage Among Cut Flower Companies*, „International Journal of Current Business and Social Sciences” 2014, Vol. 1.
- [15] OLSZEWSKA B., PIWONI-KRZESZOWSKA E., *Partnerstwo z klientami szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] OLESIŃSKI Z., SZPLIT A. (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
- [16] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003.
- [17] RADOMSKA E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce*, „Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe” 2012, nr 3–4.
- [18] ROSE R., ABDULLAH H., ISMAD A., *A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance*, „The Journal of International Social Research” Spring, 2010, Vol. 3/11.
- [19] WIĘCEK-JANKA E., KUJAWIŃSKA A., *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 595(55), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- [20] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., *Ocena konkurencyjności małych firm budowlanych regionu łódzkiego*, [w:] LACHIEWICZ S., MATEJUN M. (red.), *Konkurencyjność jako determinant rozwoju przedsiębiorstwa*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Verification of an Integrated Model of the Competitiveness of Enterprises. The Results of Empirical Research

Summary

In this particular article the re-verification of an integrated model of competitiveness of the company is presented which was also shown in previous publications of the authors on the basis of research which were conducted in 2014 as a part of the Competitiveness of Enterprises Barometer. Based on the given data which were collected in the Barometer in 2013, the authors in a previous publication presented the results and conclusions concerning the correlation between the ability of competitive strategy, competition and competitive advantage. Moreover, there was also described in details the integrated model of competitiveness of enterprises. In this following article, the authors re-verify the relationships between the above mentioned three elements of the model and between other components, which are competitive position and platform competition.

Keywords

competitiveness, competitive advantage, competitive potential, strategy of competition

PROAKTYWNA STRATEGIA ŚRODOWISKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA EKSPORTOWEGO – EFEKT ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ I INTERNACJONALIZACJI

Oksana Seroka-Stolka

Wprowadzenie

Podstawą rozwoju gospodarki światowej w dobie globalizacji stają się przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące, samoregulujące się oraz wirtualne i zwinne, jak również przedsiębiorstwa sieciowe, oparte na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych. Obecnie przedsiębiorstwa muszą cechować się umiejętnościami adaptacyjnymi, wysoką elastycznością działania [Krupski, 2009, s. 21–22] i szybką reakcją na zachodzące w jego otoczeniu zmiany [Otoła, 2013, s. 18]. Wszystko to powoduje, że „wzorcami biznesowymi przyszłości, także tej, którą trudno przewidzieć, zdają się – oprócz osiągnięcia zysków i utrzymania rentowności także: zrównoważony

rozwój, odpowiedzialność społeczna, elastyczność strukturalna, kapitał intelektualny czy też przedsiębiorczość. Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań przedsiębiorstwa muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które będą stanowiły adekwatną ich odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość” [Nogalski, 2009, s. 4].

Globalizacja i dynamiczność interakcji uwarunkowań środowiskowych przedsiębiorstwa skłania do implementacji proaktywnych działań środowiskowych na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa. Trwa bowiem ewolucja do podejścia w traktowaniu czynnika ekologicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem na

poziomie strategicznym. Z punktu widzenia rozwoju strategii środowiskowych obejmuje ona kontinuum zachowań przedsiębiorstw od pasywnych, poprzez reaktywne, aż po proaktywne.

Dynamika otoczenia, którą formułują interakcje szans rozwojowych, aktorów strategicznych i kompetencji (ekologicznych) organizacji, powinna być budowana i rozwijana w procesie uczenia się w działaniu [Bratnicki, 2004, s. 6–19]. Organizacyjne uczenie się tworzy wiedzę, pozwalającą na zespolenie szans i kompetencji. Źródłem szans rozwojowych strategii środowiskowych są zagrożenia ekologiczne, będące skutkiem zmieniających się wymogów prawnych i potrzeb interesariuszy, które przyczyniają się do środowiskowo zorientowanego organizacyjnego uczenia się.

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując pod presją dwóch trendów globalnych: internacjonalizacji ich działalności i wzrostu znaczenia czynnika ekologicznego na arenie międzynarodowej, zmuszone są do reorientacji ich celów strategicznych. Z perspektywy zarządzania strategicznego wiadomo stosunkowo niewiele o powiązaniach strategii środowiskowych i działalności eksportowej przedsiębiorstw, która jest najbardziej powszechną formą ich ekspansji międzynarodowej.

Proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa

W ramach procesów globalizacyjnych współczesne przedsiębiorstwa są niemal zobligowane do uwzględnienia w swoich strategiach kwestii związanych ze środowiskiem naturalnym. W światowej literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodną typologią strategii środowiskowych, które stanowią odzwierciedlenie zachowań przedsiębiorstw w stosunku do środowiska naturalnego. Opierając się na kontinuum zaawansowania strategii środowiskowych, można wyróżnić jedną z częściej do tej pory pojawiających się typologii strategii przedsiębiorstwa:

- strategie pasywne, które cechują przedsiębiorstwa niewypełniające minimalnych wymagań ochrony środowiska i wykazujące ignorancję ekologiczną,
- strategie reaktywne, charakteryzujące przedsiębiorstwa działające zgodnie z regulacjami środowiskowymi, tylko w wymaganym zakresie poprzez zastosowanie rozwiązań „końca rury”,
- strategie proaktywne, charakteryzujące przedsiębiorstwa, które stosują dobrowolne działania, mające na celu „zapobiegania zanieczyszczeniom u źródła” [Aragon-Correa, 1998, s. 556–567]. Zasadniczym atrybutem proaktywności przedsiębiorstwa jest dobrowolność podejmowanych działań środowiskowych, które wykraczają poza wymagania i standardy środowiskowe w danej branży.

Na przestrzeni dekady podejście przedsiębiorstw do środowiska naturalnego uległo zmianom głównie ze względu na ich dynamikę oraz interakcję wpływających na nie czynników, a w szczególności postrzegania roli interesariuszy. We współczesnej typologii strategii środowiskowych,

zapropionowanej przez J.L. Murillo-Lunę i współpracowników, wskazuje się cztery wzory reagowania przedsiębiorstw na problematykę środowiska naturalnego:

- pasywna odpowiedź (*Passive Response*),
- uwagi wobec zobowiązań prawnych (*Attention to Legislation Response*),
- uwagi wobec interesariuszy (*Attention to Stakeholders Response*),
- totalnej odpowiedzi na potrzeby środowiska (*Total Environmental Quality Response*), reprezentującej najwyższy poziom proaktywności środowiskowej przedsiębiorstwa i uwzględniającej wymagania interesariuszy [Murillo-Luna i in., 2007, s. 35–46].

Opierając się na teorii zasobowej przedsiębiorstwa (*Resource-Based Perspective – RBV*) [Romanowska, 2006, s. 91–96], proaktywność środowiskową przedsiębiorstwa określa się jako umiejętność organizacyjną, która umożliwia koordynację heterogenicznych zasobów przedsiębiorstwa w celu minimalizacji wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne przy jednoczesnym utrzymaniu jego przewagi konkurencyjnej [Hart, 1995, s. 986–1014].

Proaktywna strategia środowiskowa – zdaniem autorki – wyraża długoterminowe cele przedsiębiorstwa odpowiadające systematycznie i dobrowolnie realizowanym działaniom środowiskowym (innowacyjnym), które ograniczają wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Działania te jednocześnie wykraczają poza zobowiązania prawne, a także standardy środowiskowe obowiązujące w danej branży, które nie są efektem wpływu izomorficznej presji na przedsiębiorstwo i wsparte są zaangażowaniem najwyższego kierownictwa.

Realizacja proaktywnej strategii środowiskowej opiera się na: ciągłym uczeniu się przedsiębiorstwa, kompleksowym zarządzaniu jakością ekologiczną (*Total Quality Environmental Management – TQEM*), systematycznym ograniczaniu zanieczyszczeń (często z wykorzystaniem innowacyjnych działań), planowaniu i podejmowaniu ryzyka [Delgado-Ceballos i in., 2012, s. 281–293]. Proaktywna strategia środowiskowa charakteryzowana jest przez realizację określonego zestawu dobrowolnych praktyk środowiskowych przez przedsiębiorstwo, które, jak wspomniano, wykraczają poza unormowania prawne i standardy obowiązujące w danej branży, a stwarzają szansę wyróżniania się wśród konkurentów [Sharma, Vredenburg, 1998, s. 729–753]. Wspomniane praktyki środowiskowe charakteryzują się dobrowolnością, ekowydajnością, a także nierzadko innowacyjnością i są realizowane w trzech płaszczyznach:

- praktyk planowania i organizacji i zarządzania środowiskowego, mających w założeniu implementację systemów zarządzania środowiskowego,
- praktyk operacyjnych, odnoszących się do zmian w produkcji i systemach operacyjnych, dotyczących produktów i procesów, obejmujących także ich projektowanie, wymagają one nierzadko zastosowania innowacji procesowych i produktowych,
- praktyk komunikacji z interesariuszami, związanych z raportowaniem w zakresie działań w obszarze nie tylko finansowym, ale także społecznym i ochrony środowiska

naturalnego. Działania te przyczyniają się do zwiększenia transparentności przedsiębiorstw, ich reputacji i legitymizacji oraz poprawy relacji z interesariuszami.

Działalność przedsiębiorstwa ukierunkowana na realizację strategii środowiskowych wiąże się ze spełnieniem wpływu szerokiego spektrum czynników pochodzących z otoczenia endogenicznego i egzogenicznego przedsiębiorstwa, a także ich wzajemnych interakcji.

Do kluczowych uwarunkowań rozwoju proaktywnych strategii środowiskowych należą:

- zaangażowanie i postawy kadry zarządzającej oraz pracowników,
- strategiczna postawa przedsiębiorstwa,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- sektor działalności,
- lokalizacja geograficzna,
- pozycja w łańcuchu wartości,
- presja ze strony interesariuszy,
- internacjonalizacja [González-Benito, González-Benito, 2006, s. 87–102; González-Benito, González-Benito, 2010, s. 164–181].

Wśród uwarunkowań realizacji proaktywnej strategii środowiskowej wyróżnić można czynniki pochodzenia zewnętrznego (sektor działalności, lokalizacja geograficzna) oraz oddziaływanie interesariuszy (presję), a także cechy przedsiębiorstwa (wielkość przedsiębiorstwa, stopień internacjonalizacji, pozycję w łańcuchu wartości, zaangażowanie i postawy kadry zarządzającej oraz pracowników, strategiczną postawę przedsiębiorstwa). W tabeli 1 scharakteryzowano ważniejsze uwarunkowania wraz z opisem czynników wpływających na rozwój proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa.

Organizacyjne uczenie się poprzez internacjonalizację i doświadczenie międzynarodowe a proaktywna strategia środowiskowa przedsiębiorstwa

Procesy globalizacyjne powiązane z liberalizacją handlu światowego prowadzą do zjawisk internacjonalizacji przedsiębiorstw, która może przyjmować formy eksportowe i nieeksportowe, stanowiąc sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Proces internacjonalizacji przebiega zazwyczaj etapowo, a pierwszą fazą internacjonalizacji jest eksport¹.

Behawioralna koncepcja internacjonalizacji zakłada, że uczenie się w procesie internacjonalizacji przyczynia się do kreowania nowych generacji wiedzy zdobywanej na rynkach zagranicznych. Modele organizacyjnego uczenia opierają się na różnych perspektywach i analizie procesu uczenia się. Szczególna rola przypada wiedzy ekologicznej w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wiedzę tę można pozyskać, lecz ze względu na fakt, iż ma ona często charakter ukryty, następuje to przede wszystkim przez prowadzenie przez przedsiębiorstwo własnej działalności zagranicą. Akumulacja wiedzy odbywa się więc stopniowo w procesie tradycyjnej internacjonalizacji, jedynie w fir-

mach typu *born global* wiedza jest zasobem wspomagającym, która umożliwia przyspieszoną ekspansję międzynarodową [Casillas i in., 2010, s. 162–173].

We współczesnym podejściu do roli wiedzy w procesie internacjonalizacji zwraca się również uwagę na fakt, że większe zasoby wiedzy nie prowadzą automatycznie do wzrostu zaangażowania na rynkach zagranicznych, jak sugerują to modele sekwencyjne. Źródłem pozyskiwania wiedzy ekologicznej są informacje pozyskiwane z dobrych relacji z lokalnymi społecznościami międzynarodowymi. Szczególna forma wiedzy ekologicznej jest zdobywana przez powiązanie systemów informacji środowiskowej w przedsiębiorstwie z systemami informacji środowiskowej na szczeblach lokalnych działających w danym kraju. Istotnych informacji dostarcza system informacji związanych z ustępstwami i regulacjami, przyjętymi między rządami a podmiotami prywatnymi w sprawach ochrony środowiska. Wiedza ekologiczna może być uzyskiwana w kontaktach z organami administracji publicznej, a miejsce czynnika ekologicznego w strategiach regionów, gmin i miast może wpływać na decyzje strategiczne przedsiębiorstw. Ważnym źródłem wiedzy o zaawansowaniu dobrowolnych działań środowiskowych może być benchmarking ekologiczny na poziomie strategicznym, wpływając tym samym na realizację szans rozwojowych przedsiębiorstwa w oparciu o czynnik ekologiczny. Szczególna jego rola przypada określeniu strategicznej ekologicznej luki kompetencyjnej i jego wykorzystaniu w procesie uczenia się przedsiębiorstwa. Pozyskiwanie wiedzy ekologicznej z otoczenia może odbywać się także poprzez uczenie się międzyorganizacyjne od dostawców, odbiorców, konkurentów poprzez kooperację, współpracę w ramach joint ventures, aliansy strategiczne i współdziałanie w sieciach.

Proces internacjonalizacji i globalnej integracji zyskuje również na znaczeniu w kontekście dostosowania się przedsiębiorstw do zróżnicowanych pod względem poziomu wymagań prawnych i standardów środowiskowych. W toczącej się dyskusji na temat wpływu uregulowań prawnych na rozwój proaktywnych strategii środowiskowych istnieją zwolennicy podkreślający wpływ doświadczenia międzynarodowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej w przypadku przedsiębiorstw działających w regionach o zróżnicowanych środowiskowych wymaganiach prawnych [Darnall i in., 2008, s. 364–376]. Przedsiębiorstwa o proaktywnej postawie środowiskowej wykazują wyższą świadomość konieczności respektowania prawa ochrony środowiska. Świadomość ta jest pochodną pozyskiwanej wiedzy ekologicznej przez przedsiębiorstwo [Seroka-Stolka i in., 2013, s. 105].

Należy jednak podkreślić, że internacjonalizacja może także wywoływać skutki negatywne, stanowiąc groźbę wyeliminowania słabszych konkurentów krajowych z rynków lub spowodować przejmowanie kontroli nad poszczególnymi krajami. Występuje także poważna groźba negatywnego wpływu internacjonalizacji poprzez stosowanie złych praktyk środowiskowych w krajach o najniższych wymaganiach środowiskowych. Oznacza to jednak działania sprzeczne z założeniami odpowiedzialności społecznej [Brzeziński, 2012, s. 11–17] i proaktywności środowiskowej przedsiębiorstw.

Tab. 1. Determinanty rozwoju proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa

Czynniki		Charakterystyka czynnika wpływającego na poziom zaawansowania strategii środowiskowej w kierunku proaktywnej
Cechy przedsiębiorstwa	Wielkość przedsiębiorstwa	Wzrost wielkości przedsiębiorstwa sprzyja zaawansowaniu strategii środowiskowej w kierunku proaktywnej, głównie ze względu na większą dostępność przedsiębiorstwa do zasobów materialnych i niematerialnych.
	Rodzaj prowadzonej działalności	Proaktywną strategię środowiskową częściej realizują przedsiębiorstwa produkcyjne, których wpływ na środowisko jest duży, co jest przyczyną podejmowania dobrowolnych działań środowiskowych.
	Stopień internacjonalizacji	Proces internacjonalizacji sprzyja rozwojowi proaktywnych strategii środowiskowych, przedsiębiorstwa umiędzynarodowione częściej uczestniczą w transferze wiedzy między różnymi przedsiębiorstwami oraz funkcjonują zgodnie z najwyższymi standardami środowiskowymi obowiązującymi w danym kraju.
	Pozycja w łańcuchu wartości	Producenci gotowych produktów i wyrobów podlegają silniejszej presji ze strony konsumentów, dlatego częściej realizują proaktywną strategię środowiskową.
	Zaangażowanie, postawy i motywacje menedżerów oraz pracowników	Duże zaangażowanie, proekologiczne postawy i wysoka motywacja kadry zarządzającej oraz pracowników wpływają stymulująco na realizację proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa.
	Postawa strategiczna	Proekologiczna postawa strategiczna przedsiębiorstwa sprzyja implementacji proaktywnych strategii środowiskowych.
Czynniki zewnętrzne	Lokalizacja geograficzna	Wybór lokalizacji przez przedsiębiorstwo jest uzależniony od poziomu wymagań środowiskowych obowiązujących w danym kraju czy regionie. Regiony, gdzie panują zbyt restrykcyjne wymagania środowiskowe, z reguły zniechęcają przedsiębiorstwa do podjęcia decyzji o wyborze takiej lokalizacji, co zazwyczaj nie sprzyja rozwojowi proaktywnej strategii środowiskowej. Wyjaśnia to fakt, że przedsiębiorstwa należące do sektorów silnie zanieczyszczających środowisko lokalizują swoje zakłady w regionach, gdzie obowiązują bardziej liberalne przepisy środowiskowe. Jednakże regulacje środowiskowe mogą być bodźcem dla rozwoju innowacji ekologicznych, sprzyjających klimatowi proaktywności, dzięki którym można osiągać w niektórych przypadkach przewagę konkurencyjną. Prowadzi to do wniosku, że w regionach, gdzie obowiązują wygórowane przepisy środowiskowe, dochodzi do koncentracji firm o najwyższym poziomie zaawansowania strategii środowiskowej. O wyborze lokalizacji geograficznej przez przedsiębiorstwo decyduje także siła presji społecznej, panująca w danym regionie (kraju).
	Sektor działalności (ryzyko ekologiczne, koncentracja)	Realizacja proaktywnej strategii środowiskowej determinowana jest poziomem ryzyka ekologicznego, występującego w różnych sektorach działalności, i stopniem negatywnego wpływu danego sektora na środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa z sektorów najsilniej zanieczyszczających środowisko poświęcają więcej własnych środków na redukcję emisji zanieczyszczeń oraz dobrowolne programy środowiskowe, które sprzyjają klimatowi proaktywności. W najbardziej skoncentrowanych sektorach wzrost cen jest przenoszony na klientów, co przyczynia się do mniejszego zaangażowania przedsiębiorstwa w kwestie środowiskowe i inwestycje środowiskowe. Ponadto przedsiębiorstwa pochodzące ze skoncentrowanych sektorów mają większe możliwości finansowe, a tym samym mogą przeznaczyć więcej środków na inicjatywy ekologiczne. Z drugiej jednak strony, w sektorach o niskiej koncentracji proaktywność środowiskowa może być postrzegana jako okazja do dyferencjacji i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Działalność w ramach sektorów oznacza, że mogą być w nich tworzone specyficzne wymagania związane z uciążliwością dla środowiska naturalnego.
Presja ze strony interesariuszy	Presja ze strony wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstw	Siła oddziaływania interesariuszy oraz percepcja postrzeganej presji przez przedsiębiorstwo jest różna w zależności od oddziaływania wyżej wymienionych czynników.

Źródło: opracowanie własne

Z perspektywy teorii zasobowej przedsiębiorstwa wiedza pozyskiwana w procesie internacjonalizacji jest unikatowa i niedostępna dla przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynkach rodzimych. W tym kontekście zdolności organizacji (*organisational capabilities*) mogą pełnić kluczową rolę w asymilacji i integracji wiedzy ekologicznej zdobywanej w wyniku doświadczenia międzynarodowego. Wszystkie procesy organizacyjnego uczenia się bezpośrednio lub pośrednio opierają się na doświadczeniu. Doświadczenia międzynarodowe, jakie przedsiębiorstwa zdobywają w procesie internacjonalizacji, stają się nierzadko bodźcem do

stymulowania dobrowolnych działań środowiskowych w realizacji proaktywnej strategii środowiskowej, a także do kumulowania wiedzy (w tym wiedzy ekologicznej) w procesie organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa związanego z tradycyjnym procesem uczenia i gromadzenia oraz przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji. Implikuje to założenie, że zdolność organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa jest ważną determinantą, wpływającą na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa w kwestii zarządzania międzynarodowymi operacjami i zdobywania doświadczenia międzynarodowego.

Zdobyta wiedza w wyniku doświadczenia międzynarodowego jest istotnym źródłem uczenia się przez eksport i tym samym internacjonalizację. Efekt organizacyjnego uczenia się zależy od skali zaangażowania międzynarodowego, mierzonej najczęściej udziałem eksportu w sprzedaży ogółem, liczbą krajów oraz poziomem stosowanych form internacjonalizacji. Wychodząc z założenia, że im większa złożoność doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa, na które składa się okres działalności eksportowej na rynkach międzynarodowych, dywersyfikacja środowiskowa na rynkach międzynarodowych czy intensywność eksportu, tym większy potencjał do rozwoju proaktywnych strategii środowiskowych przedsiębiorstwa. Udział doświadczenia międzynarodowego eksporterów w realizacji proaktywnych strategii środowiskowych jest zróżnicowany w zależności od potencjału organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa. Wiedza, którą eksporterzy pozyskują na rynkach zagranicznych, może stymulować do rozwoju proaktywnych strategii środowiskowych przedsiębiorstwa. W artykule przyjęto do celów badawczych założenie, że zdobycie doświadczenia międzynarodowego, a tym samym wiedzy, wymaga czasu. W związku z tym do celów operacjonalizacji doświadczenie międzynarodowe mierzono ilością lat prowadzonej działalności eksportowej przedsiębiorstwa.

Cel, założenia i metoda badawcza

Niewiele w literaturze przedmiotu poświęcono uwagi na poszukiwanie odpowiedzi, czy organizacyjne uczenie się poprzez internacjonalizację przedsiębiorstw pozwala eksporterom na rozwinięcie zaawansowanych inicjatyw środowiskowych. W nawiązaniu do powyższego celem artykułu jest ocena związku organizacyjnego uczenia się poprzez internacjonalizację i jej wpływu na rozwój proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa eksportowego. Dla założonego celu artykułu dokonano testowania następujących hipotez: H_1 – istnieje związek pomiędzy okresem doświadczenia międzynarodowego eksportera i proaktywną strategią środowiskową; H_2 – istnieje związek pomiędzy proaktywną strategią środowiskową eksportera i organizacyjnym uczeniem się przedsiębiorstwa. Do oceny weryfikacji badanych związków zgodnie z postawionymi hipotezami H_1 i H_2 wykorzystano statystyki opisowe, macierz korelacji Pearsona i analizę regresji dla przyjętego poziomu istotności 0,05.

W realizacji celu artykułu dokonano analizy danych ankietowych, które uzyskano na podstawie kwestionariusza ankiety rozesłanego do 200 przedsiębiorstw eksportowych w Polsce. Badanie przeprowadzono w miesiącach luty–kwiecień 2014 roku. Poziom zwrotu ankiet wyniósł 16% (liczebność próby badawczej wyniosła N-32). Zastosowano dobór celowy² próby badawczej, obejmującej przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych, których zasięg działalności międzynarodowej obejmował głównie kraje Unii Europejskiej – 74% eksporterów, 16% eksporterów do krajów Europy Wschodniej, 8% eksporterów do Ameryki Płn. oraz 2% eksporterów innych krajów świata. W struk-

turze próby badawczej dominowały przedsiębiorstwa działające w branży spożywczej (99%), których wpływ na środowisko jest znaczny (pod względem zużycia zasobów naturalnych i emisji zanieczyszczeń). Ze względu na strukturę wielkości przedsiębiorstwa udział sektora MŚP łącznie wyniósł 56% oraz dużych przedsiębiorstw 44%. Pod względem rodzaju prowadzonej działalności przeważały przedsiębiorstwa produkcyjne (42%).

Zmienną zależną stanowiła proaktywna strategia środowiskowa, do oceny której zastosowano zestaw twierdzeń obejmujących opis dobrowolnych praktyk środowiskowych, które przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Atrybuty charakteryzujące proaktywną strategię środowiskową przedsiębiorstwa

1	Regularnie opracowujemy i publikujemy raporty ekologiczne
2	Regularnie sponsorujemy akcje ekologiczne i aktywnie w nich uczestniczymy
3	W działaniach marketingowych podkreślamy swoje zaangażowanie na rzecz ochrony środowiska
4	Cyklicznie przeprowadzamy wewnętrzne audyty środowiskowe
5	Prowadzimy regularnie seminaria dla kadry zarządzającej z zakresu zarządzania środowiskowego, ekologii i ochrony środowiska
6	Prowadzimy regularnie szkolenia środowiskowe dla pracowników
7	Nagradzamy pracowników za ich pomysły i zaangażowanie w działania środowiskowe
8	Realizujemy własny(e) program(y) środowiskowe celem doskonalenia ZŚ
9	Dokumenty, zapisy i instrukcje są opracowywane na wewnętrzne potrzeby ciągłego doskonalenia zarządzania środowiskowego
10	W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcjonuje osoba wyłącznie odpowiedzialna za zarządzanie środowiskowe
11	Stosujemy własne i innowacyjne rozwiązania w recyklingu pozostałości i odpadów, segregacji i odzysku generowanych odpadów
12	Minimalizujemy ryzyko ekologiczne poprzez wdrożone nowoczesne systemy zapobiegania wypadkom i awariom ekologicznym
13	Regularnie współpracujemy z dostawcami celem poprawy standardów środowiskowych
14	Przeprowadzamy regularnie ocenę cyklu życia produktu (LCA)
15	Podczas projektowania produktów i usług uwzględniamy kryteria ekologiczne (ekoprojektowanie)
16	Systematycznie kontrolujemy i ograniczamy zużycie surowców, energii i wody podczas procesów produkcyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań
17	Podczas zakupów bierzemy pod uwagę tylko ekologiczne cechy oferowanych surowców, półproduktów, produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Aragon-Correa, 1998, s. 566]

Do oceny doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa włączono zmienną, określającą ilość lat prowadzonej działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Zmienną „poziom organizacyjny uczenia się” opisywało sześć atrybutów ocenianych w stosunku do oceny konkurencji badanego przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat, tj.: „organizacja nabyła nową i ważną wiedzę w ciągu ostatnich trzech lat”, „nowi członkowie organizacji zdobyli nowe kluczowe umiejętności w ciągu ostatnich trzech lat”, „wydajność organizacji znacznie wzrosła dzięki nabytej nowej wiedzy w ciągu ostatnich trzech lat”, „odnotowaliśmy znaczący wzrost innowacyjności”, „odnotowaliśmy znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych”, „odnotowaliśmy znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa”.

Kwestionariusz ankiety przekazano kadrze zarządzającej do oceny, która polegała na ustosunkowaniu się do opisu atrybutów charakteryzujących proaktywną strategię środowiskową oraz organizacyjne uczenie się na pięciostopniowej skali Likerta.

Wyniki badania

Na podstawie statystyk opisowych uzyskanych średnich ze wszystkich atrybutów opisujących proaktywną strategię środowiskową wykazano dostateczny poziom zaawansowania proaktywnej strategii środowiskowej badanych przedsiębiorstw (\bar{x} – 3,5). Wykazano także, że duże przedsiębiorstwa charakteryzuje wyższy poziom zaawansowania strategii środowiskowych (\bar{x} – 3,8) w porównaniu do sektora MŚP (\bar{x} – 3,2). Poziom organizacyjnego uczenia się oceniono wysoko, średnia ocena

dla wszystkich opisujących go atrybutów wyniosła \bar{x} – 4,2. Średni okres prowadzonej działalności eksportowej przedsiębiorstw wyniósł 15,2 lat dla całej próby badawczej (tab. 3).

Analiza jakościowa na podstawie macierzy korelacji Pearsona nie wykazała związku między proaktywną strategią środowiskową i ilością lat prowadzonej działalności eksportowej przedsiębiorstwa ($r=0,03$)³. Odnotowano natomiast słabą korelację między poziomem organizacyjnego uczenia się i proaktywną strategią środowiskową przedsiębiorstwa ($r=0,33$). Wykazano także związek między czasem prowadzonej działalności eksportowej i poziomem organizacyjnego uczenia się eksportera, jednakże ze względu na odmienny cel opracowania nie poddano dalszej analizie tego związku (tab. 4).

Do oceny wpływu organizacyjnego uczenia się i doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa (mierzonego czasem prowadzonej działalności eksportowej – Z 3) na zmienną zależną – „proaktywna strategia środowiskowa”, zastosowano analizę regresji krokowej. Wyniki analizy regresji wskazują na istotnie statystyczny wpływ organizacyjnego uczenia się na proaktywną strategię środowiskową (wartość prawdopodobieństwa testowego $p<0,05$). Nie wykazano natomiast takiego związku dla okresu prowadzonej działalności eksportowej i proaktywnej strategii środowiskowej (wartość $p>0,05$), co stanowiło podstawę do odrzucenia hipotezy H_1 . Po odrzuceniu zmiennej Z 2 do modelu regresji włączono jedynie zmienną „poziom organizacyjnego uczenia się”. Na podstawie uzyskanej wartości współczynnika determinacji R^2 wynika, że model wyjaśnia ok. 10% zmienności zmiennej zależnej. Wszystkie uzyskane wyniki analizy regresji

Tab. 3. Statystyki opisowe dla próby badawczej (N=32)

Kod zmiennej	Badane zmienne	\bar{x} Średnia arytmetyczna	SD odchylenie standardowe
Z 1	Proaktywna strategia środowiskowa	3,5	0,9
Z 2	Poziom organizacyjnego uczenia się	4,2	0,8
Z 3	Okres prowadzonej działalności eksportowej (w latach)	15,2	8

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Macierz korelacji Pearsona

Kod zmiennej	Badane zmienne	1	2	3
		r		
Z 1	Proaktywna strategia środowiskowa	1		
Z 2	Poziom organizacyjnego uczenia się	0,33	1	
Z 3	Okres prowadzonej działalności eksportowej	0,03	0,22	1

Wszystkie współczynniki korelacji (r) są istotne przy $p<0,05$

Źródło: opracowanie własne

oraz korelacji były istotne statystycznie (przy poziomie istotności 0,05). Z uzyskanych rezultatów badania wynika, że duże przedsiębiorstwa eksportowe działające na rynkach międzynarodowych z branży spożywczej wykazują wyższy poziom proaktywności środowiskowej w porównaniu do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Wyniki analizy jakościowej dowodzą wpływu organizacyjnego uczenia się na rozwój proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa eksportowego. Rezultaty analiz sugerują, że wpływ zdobytego doświadczenia międzynarodowego na rozwój proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa nie zależy od okresu prowadzonej działalności eksportowej na rynkach zagranicznych. Uzyskany model wyjaśnia jedynie 10% badanej zmiennej zależnej, co świadczy o istnieniu innych niezbadanych zmiennych, określających proaktywną strategię środowiskową.

Omówienie wyników

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że to intensywność eksportu stymuluje do rozwoju bardziej zaawansowanych środowiskowo strategii przedsiębiorstw, a czynnikiem moderującym tę zależność jest wielkość przedsiębiorstwa [Martín-Tapia i in., 2010, s. 266–275]. W przeprowadzonym badaniu potwierdzono także, że wielkość przedsiębiorstwa różnicuje poziom zaawansowania strategii środowiskowej.

Brak związku między zaawansowaniem rozwoju strategii środowiskowej przedsiębiorstwa i okresem aktywności eksportowej implikuje stwierdzenie o jego ograniczonej wartości w pozyskiwaniu wiedzy o rynkach zagranicznych, co jest zbieżne z empirycznymi wynikami w literaturze międzynarodowej [Aguilera-Caracuel i in., 2012, s. 847–861]. Potencjał do tworzenia proaktywnych strategii środowiskowych uzależniony jest więc od złożonego charakteru doświadczeń międzynarodowych eksportera. Kompleksowość doświadczenia międzynarodowego umożliwia tworzenie bardziej dyskretnych, niejednoznacznych i niepowtarzalnych źródeł kreowania wartości środowiskowych dla organizacji [Aguilera-Caracuel i in., 2012, s. 847–861].

Ponadto udział doświadczeń międzynarodowych eksportera we wdrażaniu proaktywnych strategii środowiskowych zmienia się w zależności od zdolności przedsiębiorstwa do organizacyjnego uczenia się. W literaturze przedmiotu podkreśla się także pozytywny wpływ międzynarodowej dywersyfikacji środowiskowej na rozwój proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa, a efekt ten jest wzmocniony przede wszystkim wśród przedsiębiorstw o niskim potencjale organizacyjnego uczenia się [Aguilera-Caracuel, 2010, s. 97–115]. Przedsiębiorstwa z wysokim potencjałem organizacyjnego uczenia się wykazują większą zdolność do rozwoju proaktywnych strategii środowisko-

wych niezależnie od ich stopnia międzynarodowej dywersyfikacji środowiskowej [Aguilera-Caracuel i in., 2012, s. 847–861]. Działalność eksportowa na rynkach, na których występują zróżnicowane problemy instytucjonalne w obszarze środowiska, stymuluje do rozwoju proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa. Jakość prowadzonej działalności międzynarodowej i dywersyfikacja działań na rynkach międzynarodowych o odmiennych wymaganiach środowiskowych generuje wiedzę wykorzystywaną do budowania i rozwoju proaktywnych strategii środowiskowych przedsiębiorstwa.

Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych analiz wynika, że rozwój proaktywnej strategii środowiskowej eksportera zależy od organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa. Nie wykazano natomiast wpływu czasu trwania (okresu) aktywności międzynarodowej eksportera na rozwój jego proaktywnej strategii środowiskowej. Predyktorem zatem zaawansowania proaktywnej strategii środowiskowej eksportera jest poziom organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa niezależnie od ilości lat prowadzonej działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Implikuje to stwierdzenie, że jakość i złożoność doświadczenia międzynarodowego wpływa na poziom rozwoju proaktywnej strategii środowiskowej przedsiębiorstwa oraz jego poziom organizacyjnego uczenia się.

Polska stała się potentatem eksportowym w branży spożywczej, a polscy eksporterzy żywności stale dywersyfikują kierunki dostaw na różne rynki zagraniczne. Rosnąca jednak konkurencja na rynkach zagranicznych skłania polskich eksporterów do wyróżniania się wśród konkurentów dbałością o środowisko naturalne. Uzasadnia to podjęcie dalszych badań empirycznych, prowadzących do poszukiwania odpowiedzi, jakie są uwarunkowania rozwoju proaktywnych strategii środowiskowych polskich eksporterów.

dr Oksana Seroka-Stolka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: oksanaseroka@gmail.com

Przypisy

- 1) Eksportowe formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa mogą mieć formę pośrednią (z udziałem pośrednika) lub bezpośrednią. Wśród form internacjonalizacji wyróżnia się: eksport kooperacyjny, kontrakty menedżerskie, licencjonowanie, franczyzę, sojusze strategiczne, oddziały zagranicą, spółki zależne, inwestycje bezpośrednie itp.
- 2) W badaniu zastosowano dobór celowy dla oceny badanego zjawiska w małym podzbiorniku na podstawie określonych

przez autorkę dwóch kryteriów, jakie powinny spełniać analizowane obiekty, tj.: przynależności przedsiębiorstwa do sektora spożywczego i jednocześnie prowadzonej działalności eksportowej na rynkach zagranicznych. Ponieważ dobór celowy jest doborem nieprobabilistycznym, reprezentatywność otrzymanych wyników z prób celowych jest niższa niż w przypadku doboru losowego, co stanowi ograniczenie przeprowadzonego badania. W rezultacie uzyskane wyniki należy traktować orientacyjnie.

³⁾ Dla wartości współczynnika korelacji $r < 0,2$ brak korelacji; $r = 0,2-0,4$ korelacja słaba; $0,4-0,6$ korelacja umiarkowana; $r > 0,6$ korelacja wysoka.

Bibliografia

- [1] AGUILERA-CARACUEL J., HURTADO-TORRES N.E., ARAGÓN-CORREA J.A., *Does International Experience Help Firms to be Green? A Knowledge-based View of How International Experience and Organisational Learning Influence Proactive Environmental Strategies*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, No. 5.
- [2] AGUILERA-CARACUEL J., ARAGÓN-CORREA J.A., HURTADO-TORRES N.E., *The Influence of Environmental International Diversification on the Proactive Environmental Strategy of Small and Medium Enterprises*, „Progress in International Business Research” 2010, Vol. 5.
- [3] ARAGON-CORREA J.A., *Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment*, „Academy of Management Journal” 1998, Vol. 41, No. 5.
- [4] BRATNICKI M., *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie” 2004, nr 2.
- [5] BRZEZIŃSKI S., *Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej*, „Marketing i Rynek” 2012, R. 19, nr 11.
- [6] CASILLAS J.C., ACEDO, F.J., BARBERO J.L., *Learning, Unlearning and Internationalisation: Evidence from the Pre-export Phase*, „International Journal of Information Management” 2010, Vol. 30, No. 2.
- [7] DARNALL N., HENRIQUES I., SADORSKY P., *Do Environmental Management Systems Improve Business Performance in an International Setting?* „Journal of International Management” 2008, Vol. 14, No. 4.
- [8] DELGADO-CEBALLOS, J., ARAGÓN-CORREA, J.A., ORTIZ-DE-MANDOJANA N., RUEDA-MANZANARES A., *The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 107, No. 3.
- [9] GONZÁLEZ-BENITO J., GONZÁLEZ-BENITO Ó., *A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 2.
- [10] GONZÁLEZ-BENITO J., GONZÁLEZ-BENITO Ó., *A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies*, „Business Strategy and the Environment” 2010, Vol. 19, No. 3.
- [11] HART S.L., *A Natural-resource-based View of the Firm*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 2.
- [12] KRUPSKI R., *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2009.
- [13] MARTÍN-TAPIA I., ARAGÓN-CORREA J.A., RUEDA-MANZANARES A., *Environmental Strategy and Exports in Medium, Small and Micro-enterprises*, „Journal of World Business” 2010, Vol. 45, No. 3.
- [14] MURILLO-LUNA J.L., GARCÉS-AYERBE C., RIVERA-TORRES P., *What Prevents Firms from Advancing in their Environmental Strategy?* „International Advances in Economic Research” 2007, Vol. 13, No. 1.
- [15] NOGALSKI B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, nr 2.
- [16] OTOLA I., *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Monografia nr 270, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- [17] ROMANOWSKA M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- [18] SEROKA-STOLKA O., NITKIEWICZ T., BRZOZOWSKA A., *Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013, nr 310.
- [19] SHARMA S., VREDENBURG H., *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, No. 8.

Proactive Environmental Strategy of an Exporter – the Effect of Organisational Learning and Internationalization

Summary

The aim of the article is an empirical evaluation of a relationship between organizational learning of the company through one of the forms of internationalization – export and the development of proactive corporate environmental strategy. Proactive environmental strategies accumulating knowledge in the process of internationalization of enterprises through organizational learning have been specified. The hypotheses have been tested in the empirical part of the paper. Supported hypothesis shows that there is the relationship between proactive environmental strategy of the company and organizational learning, regardless of the number of years of export activity.

Keywords

proactive environmental strategies, organizational learning, internationalization, export



DETERMINANTY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH WROCŁAWSKICH HOTELI

Daniel Puciato

Wprowadzenie

Współczesne hotele to coraz bardziej złożone przedsiębiorstwa, które oprócz tradycyjnych usług noclegowych i gastronomicznych oferują również coraz szerszy zakres usług dodatkowych, tj.: zdrowotnych, biznesowych, rekreacyjnych czy rozrywkowych. Cecha ta wraz z innymi aspektami ekonomiki hotelu, do których zaliczyć można chociażby silną sezonowość popytu czy wysoki udział kosztów stałych w kosztach całkowitych, powoduje, że poziom ryzyka operacyjnego jest tutaj wysoki. Również warunki otoczenia bliższego są trudne, gdyż rosnąca konkurencja na polskim rynku hotelowym sprawia, że hotele z powodu ograniczonej możliwości obniżania cen muszą rywalizować za pomocą jakości, innowacyjności oraz nowoczesnego marketingu [Goranczewski, Puciato, 2011, s. 166–167; Puciato, Goranczewski, 2011, s. 73–78]. Wobec przedstawionych wyzwań przedsiębiorstwa hotelowe muszą stale poprawiać sprawność swojego funkcjonowania poprzez kształtowanie optymalnych struktur organizacyjnych oraz wykorzystywanie skutecznych metod zarządzania [Puciato, 2013, s. 263–272].

Struktura organizacyjna, będąca głównym przedmiotem badań w pracy, jest przejawem ustroju, jaki panuje w przedsiębiorstwie, oraz sposobem realizacji jednej z funkcji kierowania, jaką jest organizowanie. Proces strukturotwórczy jest zazwyczaj długotrwały i ciągły, a w jego konsekwencji powstaje niepowtarzalna struktura organizacyjna, będąca zazwyczaj swoistym „zlepkiem” struktur modelowych [Łobos, Puciato, 2013, s. 164–169]. To, jaki ostateczny kształt przyjmie struktura organizacyjna, zależy zarówno od czynników endogenicznych, dotyczących samego przedsiębiorstwa, jak i egzogenicznych, pochodzących z jego otoczenia [Łobos, 2003, s. 20]. Analiza piśmiennictwa oraz obserwacja praktyki gospodarczej nie dają jednak ostatecznej odpowiedzi, które z nich odgrywają decydującą rolę.

W kontekście przedstawionych uwag wprowadzających głównym problemem badawczym w pracy są uwarunkowania struktur organizacyjnych w hotelach z Wrocławia. Pomimo opublikowania prac dotyczących struktur organizacyjnych przedsiębiorstw z różnych branż [Dwojacki, Nogalski, 1998; Jagoda, 2003; Lichtarski, 2007; Lichtarski, 2009; Lichtarski, 2010; Łobos, 2003; Przybyła, 1995; Romanowska, 2008] brakuje opracowań poświęconych podmiotom rynku turystycznego. W dotychczas prowa-

dzonych badaniach nie rozpatrywano również problematyki czynników, które modelują strukturę organizacyjną przedsiębiorstw hotelowych. Zniwelowanie tej swoistej luki badawczej jest jednym z ważniejszych zadań artykułu.

Zrealizowane na potrzeby pracy badania empiryczne miały umożliwić rozwiązanie problemów szczegółowych, dając odpowiedź na następujące pytania:

1. Jakie rodzaje struktur organizacyjnych najczęściej występują we wrocławskich hotelach?
2. Które z czynników strukturotwórczych są najistotniejsze i czy zależą one od takich cech przedsiębiorstwa hotelowego, jak: pochodzenie kapitału, stopień integracji, rodzaj hotelu, forma organizacyjno-prawna, standard i wielkość?

Czynniki strukturotwórcze w przedsiębiorstwie hotelowym

Struktura organizacyjna przedstawia swoistą konstrukcję przedsiębiorstwa, a zatem takie jego elementy, jak: stanowiska, komórki, działy, pionierzy oraz przepływy rzeczowe i informacyjne pomiędzy nimi [Strużycki, 2004, s. 156]. Jest ona niezbędna wówczas, gdy do realizacji jakiegoś celu trzeba zaangażować różnorodne zasoby oraz musi wystąpić współdziałanie wielu osób. Struktura organizacyjna pozwala połączyć ludzi i różnorodne zasoby w celową i efektywną całość. Obserwując przedsiębiorstwo, nie widzimy jego struktury, lecz dzięki niej cele firmy są podzielone na zadania i przydzielone odpowiednim stanowiskom pracy, funkcjonują kierownicy i zespoły oraz ustalone są kanały informacyjne i zasady porozumiewania się i współpracy między zespołami. Struktura organizacyjna określa zatem trzy rodzaje więzi, jakie łączą poszczególne stanowiska pracy i ludzi [Romanowska, 2008, s. 138]:

1. Więzy specjalistyczne – wynikają z podziału zadań, przydzielania ich poszczególnym pracownikom oraz połączenia ludzi w zespoły.
2. Więzy hierarchiczne – określają, kto komu podlega w organizacji.
3. Więzy informacyjne – określają, kto komu, w jakiej formie i jakim kanałem przekazuje informacje.

Projektowanie struktury organizacyjnej wiąże się z podjęciem decyzji o tym, jak będą wyglądały jej podstawowe wymiary, a w konsekwencji cechy. H. Jagoda [2003, s. 264–265] wymienia pięć najważniejszych wymiarów

struktur organizacyjnych: konfigurację, centralizację, specjalizację, standaryzację oraz formalizację.

Bardzo interesującą klasyfikację struktur organizacyjnych zaproponowała M. Romanowska [2008, s. 139–148]. Autorka nawiązała do dwóch dominujących obecnie modeli struktur organizacyjnych, tzn. biurokratycznego i organicznego. Do modelu biurokratycznego przypisała struktury: liniowe, liniowo-sztabowe, funkcjonalne i pionowe, natomiast do modelu organicznego: macierzowe, tensorowe i projektowe. Krótka charakterystyka poszczególnych struktur organizacyjnych przedstawiona została w tabeli 1.

Należy jednak pamiętać, że w przypadku konieczności kierowania dużą i złożoną organizacją zaprezentowane w tabeli 1 formy przedsiębiorstwa mogą okazać się zbyt mało pojemne. Korzysta się wówczas często z powiązań kapitałowych (koncentracyjnych) lub kontraktowych (kooperacyjnych) [Romanowska i in., 2000, s. 32–37].

Z taką sytuacją bardzo często mamy do czynienia na rynku hotelowym. Przykładem powiązań kapitałowych może być koncern hotelowy, czyli forma organizacji, która powstaje na skutek połączenia dwóch lub większej liczby podmiotów o odrębnej osobowości prawnej. Po połączeniu są one zarządzane w sposób jednolity, przez jeden ośrodek decyzyjny, i mocno ze sobą powiązane ekonomicznie, co przyczynia się do ograniczenia ich samodzielności i niezależności [Seitz, 1996, s. 61]. Najważniejszymi rodzajami koncernów w hotelarstwie są: systemy, łańcuchy bądź sieci hotelowe. Powiązania kontraktowe mogą natomiast przyjmować formę kooperacji hotelowych, czyli organizacji skupiających niezależne hotele, których celem jest dobrowolna współpraca między przedsiębiorstwami, umożliwiającą uzyskanie przez ich członków korzyści wynikających z działania na większą skalę, a także z efektu synergii [Sala, 2008,

Tab. 1. Podstawowe rodzaje struktur organizacyjnych

Model teoretyczny	Struktura organizacyjna	Charakterystyka
Biurokratyczny	Liniowa	Najprostsza struktura stosowana w małych organizacjach. Władza jest w niej scentralizowana na szczeblu naczelnego kierownika. W miarę rozwoju organizacji rośnie liczba szczebli pośrednich ze względu na ograniczoną rozpiętość kierowania. Obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa, co decyduje o przejrzystości struktury oraz jasnym podziale kompetencji i odpowiedzialności. Taki podział nie zawsze jednak jest możliwy za sprawą wzrostu złożoności celów oraz zmienności otoczenia. Wówczas struktura taka przekształca się w strukturę liniowo-sztabową.
	Liniowo-sztabowa	Posiada komórki sztabowe o funkcjach analityczno-planistycznych, które z czasem przejmują część zadań koordynacyjnych, dając wsparcie kierownikom liniowym. Umożliwia to lepszą realizację zadań złożonych oraz zwiększenie rozpiętości kierowania przy zachowaniu zalet struktury liniowej, tj.: jedności rozkazodawstwa, łatwości kontroli oraz wysokiej pozycji naczelnego kierownika. W miarę wzrostu organizacji w strukturze tej często występuje tendencja do delegowania uprawnień decyzyjnych nie na niższe szczeble, lecz na specjalistów z komórek sztabowych. Prowadzi to do wzrostu znaczenia sztabowców oraz złamania systemu hierarchicznego.
	Funkcjonalna	Na najniższym szczeblu kierowania występuje tu specjalizowanie się każdego z kierowników w jednej funkcji kierowniczej. Prowadzi to do złamania zasady jedności rozkazodawstwa i rozluźnienia dyscypliny organizacyjnej, lecz również umożliwia kierowanie przez kierowników większą liczbą podwładnych. Struktura niezbyt sprawdza się na niższych szczeblach zarządzania, lecz przy przeniesieniu jej zasad na wyższe szczeble może stać się zaczątkiem tworzenia nowoczesnej struktury pionowej.
	Pionowa	Struktura wieloliniowa, w której odchodzi się od zasady jedności rozkazodawstwa. Punktem wyjścia jest wydzielenie w przedsiębiorstwie pionów, przypisanych jednej z faz działania, np.: badaniom i rozwojowi, zaopatrzeniu, produkcji, zbytu i marketingowi. Każdy z pionów przypisany jest kierownikowi w randze zastępcy dyrektora lub wiceprezesa zarządu, który ponosi pełną odpowiedzialność za realizację funkcji. Ma on do dyspozycji komórki liniowe oraz własne komórki sztabowe.
Organiczny	Macierzowa	Można w niej wyodrębnić część stałą: zarząd odpowiedzialny za globalną politykę firmy i komórki funkcjonalne, obsługujące zarząd i poszczególne projekty, oraz zmienną: zespoły realizujące poszczególne projekty, dotyczące jednego wyrobu, rynku, czy grupy odbiorców. W strukturze macierzowej odchodzi się od jedności rozkazodawstwa na rzecz podporządkowania jednego zespołu dwóm kierownikom: funkcjonalnemu i szefowi projektu. Występuje w niej także zmienny charakter i liczba zespołów zadaniowych.
	Tensorowa	Powstała w wyniku przekształcenia struktur macierzowych w struktury trójwymiarowe, w których obok wymiarów: produktowego i funkcjonalnego, występuje wymiar koordynacji – regionu lub marki.
	Projektowa	Służy do wspierania przedsiębiorczości wewnętrznej, realizacji innowacyjnych zadań, nie narażając jednak na niepowodzenie całej firmy. Projekt ma określony horyzont czasu, budżet i zasoby. Najważniejszą w nim rolę odgrywa lider oraz komitet sterujący. Członkowie zespołu projektowego powinni być wszechstronnie wykwalifikowani i poprzez intensywne kontakty muszą proponować twórcze sposoby realizacji zadań. Występuje tu silna koncentracja na zadaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Romanowska, 2008, s. 139–148]

s. 107]. Hotele należące do konsorcjum są na ogół całkowicie niezależne finansowo i prawnie, a głównym ich celem jest rozwój w perspektywie długookresowej. Do najbardziej popularnych obszarów współpracy należą: zakupy, sprzedaż, marketing, zarządzanie informacją oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Najczęściej występują konsorcja w postaci grup markowych.

Najważniejszą kwestią, z punktu widzenia celów artykułu, są jednak czynniki strukturotwórcze, czyli czynniki wpływające na proces formowania się, a w konsekwencji na ostateczny kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Mogą być nimi zarówno cechy samego przedsiębiorstwa, jak i warunki otoczenia, w jakim ono działa. K. Obłój [1998, s. 28–38] do najważniejszych czynników wewnętrznych zaliczył: powstanie i historię organizacji, jej wielkość, technologie oraz system społeczny. Głównymi czynnikami zewnętrznymi są natomiast, według niego: ekonomiczne warunki działania firmy, cechy systemu regulacyjnego, warunki ekologiczno-demograficzne oraz otoczenie naukowo-techniczne i instytucjonalne. K. Łobos [2003, s. 20–37] dokonał natomiast następującego podziału czynników determinujących strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa:

1. Czynniki wewnętrzne:

- a) Faza życia organizacji – wiek organizacji ma duży wpływ na stopień standaryzacji i formalizacji.
- b) Wielkość organizacji – zależy od niej: liczba pracowników, a tym samym poziom ich specjalizacji, liczba komórek organizacyjnych oraz sposób sprawowania władzy.
- c) Strategia – wytycza m.in. stopień dywersyfikacji produktowej czy rynki, na których działa przedsiębiorstwo.
- d) Technologia – przekłada się na stopień złożoności technologicznej, zróżnicowanie działań w ramach tego procesu oraz stopień zrutynizowania działań. Z najsilniejszym oddziaływaniem technologii na strukturę organizacyjną mamy do czynienia w przypadku produkcji jednostkowej (np. linia metra, most, hotel czy sieć hoteli) oraz ciągłej (np. produkcja hutnicza, szpital, ochrona obiektów), z nieco mniejszym natomiast w odniesieniu do produkcji masowej (np. produkcja komputerów, samochodów czy tkanin).
- e) Kultura organizacyjna – wywiera wpływ na sposób sprawowania władzy w organizacji, nastawienie do pracy, wzory zachowań oraz relacje w grupach i między nimi.
- f) Cechy osobowości kierownika – mają związek z kompetencjami oraz sposobem sprawowania władzy przez kierownika, np.: stosunek do pracowników, sposoby motywowania itp.

2. Czynniki zewnętrzne:

- a) Otoczenie – zmienność i przewidywalność otoczenia oraz charakter jego oddziaływania na organizację.
- b) Relacje władzy – sposób sprawowania kontroli nad zachowaniami pracowników wiąże się ze stopniem formalizacji i centralizacji.

Metoda badawcza

Praca ma charakter empiryczny i wykorzystano w niej trzy główne metody badawcze: dedukcji, dokumentacyjną oraz sondażu diagnostycznego. Stosując metodę dedukcji, przeprowadzono analizę literatury fachowej oraz materiałów źródłowych. W ramach metody i techniki badania dokumentów dokonano analizy danych z Centralnego Wykazu Obiektów Hotelarskich, co umożliwiło inwentaryzację hoteli, zlokalizowanych na terenie Wrocławia. Następnie, w oparciu o metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystano technikę ankietową. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety dotyczący wybranych obszarów organizacji i zarządzania podmiotów rynku hotelowego, złożony z 20 pytań otwartych, półotwartych i zamkniętych oraz z metryczki. Przed przystąpieniem do badań zasadniczych kwestionariusz poddano badaniom pilotażowym. Badanie sondażowe (zasadnicze) przeprowadzono w okresie od kwietnia do czerwca 2012 roku na właścicielach lub menedżerach 29 hoteli, zlokalizowanych we Wrocławiu. Stanowiło to około 63% tego rodzaju obiektów usytuowanych na terenie miasta. Dobór próby do badań miał charakter losowy warstwowy. Kryterium podziału na warstwy był stopień integracji hotelu z innymi podmiotami gospodarczymi. Jego wybór wynikał z różnic w ekonomice hoteli niezależnych i zintegrowanych, które zostały udokumentowane empirycznie [Konieczna-Domańska, 2012, s. 81–92; Puciato i in., 2013, s. 127–147]. Pomimo tego, że proporcje między liczbą hoteli sieciowych i niezależnych były zachowane, to za sprawą niezbyt dużej liczebności próby badań nie można uznać za reprezentatywne. Wyciągnięte w pracy wnioski należy odnosić zatem tylko do analizowanych hoteli, a nie do całego wrocławskiego rynku hotelowego. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ustalono liczebność oraz częstość odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety. W celu rozwiązania przyjętych problemów szczegółowych przeprowadzono testy niezależności chi kwadrat (χ^2). Wnioskowanie statystyczne prowadzono przy założonym poziomie istotności *ex ante* $\alpha = 0,05$. Wyniki badań przedstawiono w tabelach.

Większość poddanych badaniu hoteli (62,07%) była własnością podmiotów krajowych, 20,69% podmiotów zagranicznych, natomiast 17,24% przedsiębiorstw funkcjonowało w oparciu o kapitał mieszany. Wśród rozpatrywanych obiektów nieznacznie więcej było hoteli sieciowych (51,72%) w stosunku do niezależnych (48,27%). Hotele biznesowe stanowiły 79,32%, natomiast turystyczne i tranzytowe po 10,34% całości badanej próby. Niemal 80% hoteli prowadzonych było w formie spółek, głównie: cywilnych, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz akcyjnych, natomiast przedsiębiorstw hotelowych o własności indywidualnej było nieco ponad 20%. W poddanej badaniu próbie najliczniejsze były hotele trzygwiazdkowe (55,17%) oraz czterogwiazdkowe (31,03%). Po około 7% hoteli było skategoryzowanych jako obiekty jednogwiazdkowe lub pięciogwiazdkowe. Hoteli dwugwiazdkowych nie było w analizowanej próbie wcale. Wśród branych pod uwagę w badaniu hoteli dominowały obiekty duże, liczące powyżej 100 miejsc noclegowych. Było ich 69%, natomiast hoteli małych posiadających do 100 miejsc noclegowych – 31% (tab. 2).

Tab. 2. Klasyfikacja analizowanych hoteli z Wrocławia w oparciu o wybrane kryteria

Wyszczególnienie	Liczba badanych obiektów	Odsetek badanych obiektów
Pochodzenie kapitału	x	x
Wyłącznie polski	18	62,07
Wyłącznie zagraniczny	6	20,69
Mieszany	5	17,24
Razem	29	100,00
Stopień integracji	x	x
Niezależny	14	48,28
Zintegrowany	15	51,72
Razem	29	100,00
Rodzaj (przeznaczenie) hotelu	x	x
Miejski – biznesowy	23	79,32
Miejski – turystyczny	3	10,34
Tranzytowy	3	10,34
Razem	29	100,00
Forma prawno-organizacyjna	x	x
Przedsiębiorstwo własności indywidualnej	6	20,69
Spółka	23	79,31
Razem	29	100,00
Standard (formalna kategoria)	x	x
*	2	6,90
**	0	0,00
***	16	55,17
****	9	31,03
*****	2	6,90
Razem	29	100,00
Liczba zatrudnionych	x	x
Do 10	18	62,07
Powyżej 10	11	37,93
Razem	29	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Wyniki badań

Najpopularniejszym rodzajem struktury organizacyjnej wśród badanych hoteli (48%) była struktura liniowa. Struktura funkcjonalna występowała w 34% analizowanych przedsiębiorstw, natomiast inny jej rodzaj (liniowo-sztabowa lub macierzowa) w 17% z nich. Zdaniem ankietowanych menedżerów i właścicieli, najważniejszymi czynnikami determinującymi rodzaj występującej w ich hotelu struktury organizacyjnej były: cele i strategia przedsiębiorstwa – 41%, zasoby organizacji – 23%, jej wielkość – 15%, otoczenie przedsiębiorstwa – 13% oraz rozwój technologii – 8%.

Struktura organizacyjna o charakterze liniowym występowała najczęściej w hotelach polskich, natomiast w przedsiębiorstwach finansowanych z kapitału zagranicznego lub mieszanego przeważała struktura funkcjonalna. Wartość statystyki $\chi^2 = 6,43$ była statystycznie istotna na poziomie $p = 0,04$. Zatem przy poziomie istotności równym 4% można stwierdzić, że pochodzenie kapitału miało wpływ na strukturę organizacyjną badanych hoteli (tab. 3). Związki te mają oczywiście charakter pośredni i wynikają zapewne z faktu, że międzynarodowe korporacje hotelowe najczęściej uruchamiają obiekty o wyższym standardzie, co wiąże się m.in. z bogatszą ofertą usługową, a w konsekwencji z bardziej rozbudowanymi strukturami



Tab. 3. Rodzaj struktury organizacyjnej a pochodzenie kapitału w analizowanych hotelach

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Pochodzenie kapitału						χ^2	p
	Wyłącznie polski		Zagraniczny i mieszany		Razem			
	n	%	n	%	n	%		
Liniowa	12	41	2	7	14	48	6,43	0,04
Funkcjonalna	4	14	6	21	10	34		
Inna	2	7	3	10	5	17		
Razem	18	62	11	38	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Tab. 4. Rodzaj struktury organizacyjnej a stopień integracji analizowanych hoteli

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Stopień integracji hotelu						χ^2	p
	Zintegrowany		Niezależny		Razem			
	n	%	n	%	n	%		
Liniowa	8	28	6	21	14	48	0,45	0,79
Funkcjonalna	5	17	5	17	10	34		
Inna	2	7	3	10	5	17		
Razem	15	52	14	48	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Tab. 5. Rodzaj struktury organizacyjnej a typ analizowanych hoteli

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Typ hotelu						χ^2	p
	Miejski (biznesowy)		Tranzytowy		Razem			
	n	%	n	%	n	%		
Liniowa	14	48	1	3	15	52	1,33	0,51
Funkcjonalna	7	24	1	3	8	28		
Inna	5	17	1	3	6	21		
Razem	26	90	3	10	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Tab. 6. Rodzaj struktury organizacyjnej a forma organizacyjno-prawna analizowanych hoteli

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Forma organizacyjno-prawna hotelu						χ^2	p
	Spółka		Przedsiębiorstwo własności indywidualnej		Razem			
	n	%	n	%	n	%		
Liniowa	10	34	4	14	14	48	1,84	0,39
Funkcjonalna	8	28	1	3	9	31		
Inna	5	17	1	3	6	20		
Razem	23	79	6	21	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Tab. 7. Rodzaj struktury organizacyjnej a standard analizowanych hoteli

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Standard hotelu						χ^2	p
	Do ***		Od ****		Razem			
	n	%	%	n	n	%		
Liniowa	13	45	1	3	14	48	6,36	0,04
Funkcjonalna	3	10	7	24	10	34		
Inna	2	7	3	10	5	17		
Razem	18	62	11	38	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

Tab. 8. Rodzaj struktury organizacyjnej a liczba zatrudnionych w analizowanych hotelach

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa	Liczba zatrudnionych						χ^2	p
	Do 10		Powyżej 10		Razem			
	n	%	%	n	n	%		
Liniowa	8	28	6	21	14	48	0,42	0,810
Funkcjonalna	7	24	3	10	10	34		
Inna	3	10	2	7	5	17		
Razem	18	62	11	38	29	100		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych

organizacyjnymi. Podobnych, istotnych statystycznie korelacji nie odnotowano w odniesieniu do: stopnia integracji, rodzaju oraz formy organizacyjno-prawnej wrocławskich hoteli. Nie ma zatem podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, mówiącej o niezależności struktury organizacyjnej z wymienionymi cechami przedsiębiorstw hotelowych (tab. 4–6).

Wśród rozpatrywanych hoteli występowała natomiast zależność stochastyczna między rodzajem struktury organizacyjnej a standardem hotelu. W hotelach o niskiej i średniej kategorii (jedno- i trzygwiazdkowych) dominowały struktury liniowe, natomiast w obiektach cztero- i pięciogwiazdkowych – funkcjonalne (tab. 7). W badaniach nie odnotowano natomiast istotnych związków między rodzajem struktury organizacyjnej a liczbą zatrudnionych (tab. 8). Było to zapewne spowodowane faktem, że w analizowanej próbie dominowały hotele małe i średnie.

Podsumowanie

Sygnalizowane już w pracy cechy ekonomiki przedsiębiorstwa hotelowego oraz warunki otoczenia, w jakim ono funkcjonuje, powodują, że dla hotelarzy coraz ważniejszą kwestią będzie sprawność organizacyjna. Przekłada się ona bowiem na efektywność ekonomiczną, a tym samym na możliwości przetrwania oraz perspektywy rozwojowe firmy. Osiągnięcie wysokiej sprawności organizacyjnej nie będzie jednak możliwe bez formowania struktur, które przyczynią się do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Modelowaniu takich struktur organizacyjnych sprzyja bez wątpienia dokładne rozpoznanie czynników strukturotwórczych. Niektóre z nich, głównie te o charakterze endoge-

nicznym, są bowiem dość plastyczne i można je w pewnym zakresie kształtować w pożądanym przez organizację sposób.

Analiza wyników przeprowadzonych badań uprawnia do udzielenia następujących odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

1. Najpowszechniej występującymi rodzajami struktur organizacyjnych we wrocławskich hotelach były struktury: liniowe i funkcjonalne.
2. Według ankietowanych właścicieli i menedżerów, czynniki strukturotwórcze mają przede wszystkim charakter endogeniczny. Najważniejsze z nich to: strategia, cele, zasoby oraz wielkość przedsiębiorstwa hotelowego. Odnotowano istotne statystyczne związki między rodzajem struktur organizacyjnych, a pochodzeniem kapitału i standardem hoteli z Wrocławia. Struktury liniowe występowały częściej w hotelach zasilanych polskim kapitałem o niskim i średnim standardzie, zaś funkcjonalne w podmiotach finansowanych z kapitału zagranicznego lub mieszanego o wysokim standardzie.

Duże znaczenie poruszanej w artykule problematyki powoduje, że kwestia uwarunkowań struktur organizacyjnych wymaga realizacji dalszych i pogłębionych badań. Należy je rozszerzyć o analizę hoteli zlokalizowanych również w innych częściach kraju oraz wziąć pod uwagę inne podmioty rynku turystycznego, tj. biura podróży czy linie lotnicze.

dr Daniel Puciato
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Instytut Turystyki
 e-mail: daniel.puciato@wsb.wroclaw.pl



Bibliografia

- [1] DWOJACKI P., NOGALSKI B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 1998, nr 4.
- [2] GORANCZEWSKI B., PUCIATO D., *Zastosowanie ankiety SERVQUAL w pomiarze jakości usług hotelowych*, „Polish Journal of Sport and Tourism” 2011, nr 11.
- [3] JAGODA H., *Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie i jej kształtowanie*, [w:] LICHTARSKI J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [4] KONIECZNA-DOMAŃSKA A., *Gospodarka turystyczna. Zagadnienia wybrane*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- [5] LICHTARSKI J.M., *Społeczno-kulturowe bariery rozwoju i upowszechniania się nowoczesnych struktur organizacyjnych*, „Przeгляд Organizacji” 2007, nr 9.
- [6] LICHTARSKI J.M., *Organizational Structure and Knowledge Management*, „Argumenta Oeconomica” 2009, nr 1(22).
- [7] LICHTARSKI J.M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 1.
- [8] ŁOBOS K., *Teoria struktur organizacyjnych. Stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [9] ŁOBOS K., PUCIATO D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013.
- [10] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [11] PRZYBYŁA M., *Struktura organizacyjna. Ujęcie wielowymiarowe*, Forum, Wrocław 1995.
- [12] PUCIATO D., *Endogeniczne uwarunkowania metod i technik zarządzania wykorzystywanych w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 5.
- [13] PUCIATO D., GORANCZEWSKI B., *Application of Relationship Marketing Tools by Hotel Companies*, „Studies in Physical Culture and Tourism” 2011, No. 1.
- [14] PUCIATO D., ŁOŚ A., MROZOWICZ K., *Franchising as a Way of Reducing Moral Hazard in the Tourism Market*, „Argumenta Oeconomica” 2013, No. 1(30).
- [15] ROMANOWSKA M., *Struktury organizacyjne*, [w:] STRUŻYCKI M. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- [16] ROMANOWSKA M., TROCKI M., WAWRZYŃIAK B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 2000.
- [17] SALA J., *Formy współczesnego hotelarstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [18] SEITZ G., *Hotel-Management*, Springer, Berlin 1996.
- [19] STRUŻYCKI M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

Determinants of Organizational Structures of Wrocław Hotels

Summary

The main problem of the article was the question of determinants of organizational structures of hotels in Wrocław. The study used three main research methods: deduction method, documentation method and diagnostic survey. The survey was conducted in 2012 on the owners or managers of 29 hotels, located in Wrocław. This represented about 63% of such objects situated in this city. The most common types of organizational structures were: linear and functional structure. According to the surveyed owners and managers the main structure-factors were: strategy, objectives, resources and company size. The study reported statistically significant associations between the type of organizational structures and the origin of capital and standard of hotels in Wrocław. Line structures were more common in hotels with the Polish capital with low and medium standard. The functional entities were mostly financed by foreign or mixed capital and had a high standard.

Keywords

organizational structure, determinants, hotels, Wrocław

STRATEGIA MODERNIZACJI PRZESTRZENI SPRAWIEDLIWOŚCI W POLSCE. ANALIZA KRYTYCZNA

Wojciech Major

Wprowadzenie

Państwo jest organizacją złożoną i hierarchiczną. W tej złożonej strukturze funkcjonują instytucje i organy powołane do realizacji różnych zadań i korzystające z przyznanych im kompetencji [Winczorek, 2011, s. 86].

Jednym z podstawowych elementów sprawnego państwa jest skuteczny wymiar sprawiedliwości. Rola i misja wymiaru sprawiedliwości wynika wprost z Konstytucji, autorytet jest natomiast wynikiem zdolności instytucjo-

nalnej władzy sądowniczej oraz jakości i efektywności działania sądów. Pod względem ilości sędziów, jak też odsetka wydatków budżetowych na sądownictwo w przeliczeniu PKB na głowę mieszkańca, Polska zajmuje jedno z czołowych miejsc wśród krajów Unii Europejskiej [Sienaszko, 2011, s. 79]. Relatywnie wysoka suma wydatków publicznych na wymiar sprawiedliwości w połączeniu z czasem, jakiego sądy potrzebują na wydanie rozstrzygnięcia sprawy, stanowią przedmiot debaty publicznej, w której od lat pojawiają się krytyczne głosy pod adresem funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości. W rezultacie działań sanacyjnych prowadzonych przez zaangażowanych aktorów życia publicznego związanych z opracowaniem priorytetów rozwoju kraju – w tym również reformy wymiaru sprawiedliwości – Rada Ministrów przyjęła szereg dokumentów o charakterze strategicznym, do których między innymi należą: „Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030” [Uchwała Nr 16, 2013], średniookresowa strategia rozwoju „Strategia Rozwoju Kraju 2020” [Uchwała Nr 157, 2012] oraz „Strategia Sprawne Państwo 2020” [Uchwała Nr 17, 2013]. W dokumentach tych określono główne kierunki działania i przedsięwzięcia, mające przyczynić się do poprawy skuteczności wymiaru sprawiedliwości. Dodatkowo w wyniku wspólnych prac Ministerstwa Sprawiedliwości, Prokuratury Generalnej, Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury oraz Centralnego Zarządu Służby Więziennej opracowano dokument „Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020” [Strategia modernizacji ..., 2014]. Głównym celem wyeksponowanym w treści dokumentów jest zwiększenie przejrzystości oraz sprawności działania wymiaru sprawiedliwości, co powinno oznaczać dla sądów konieczność wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania, stosowanych zarówno przez podmioty o charakterze rynkowym, jak i inne organizacje publiczne i społeczne. Opracowanie i konsekwentne wdrażanie zaprojektowanej strategii może umożliwić przejście od modelu administracyjnego zarządzania sądem do modelu proefektywnościowego zorientowanego na realizację strategicznych celów.

Celem artykułu jest dokonanie analizy krytycznej strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w aspekcie możliwości jej realizacji w praktyce przez sądy powszechne.

Zarządzanie strategiczne w sądownictwie

Mówiąc o strategii, najczęściej mamy na myśli decyzje i działania długofalowe o istotnym znaczeniu dla organizacji. Strategia określa długookresowe cele i zamierzenia organizacji, główne kierunki działania oraz alokację zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów [Chandler, 1962, s. 10]. Strategia wskazuje misję organizacji [Steiner, 1986, s. 5], jest spójną koncepcją działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie fundamentalnych celów w obszarze funkcjonowania instytucji [Koźmiński, 2009, s. 167], opisuje, w jaki sposób organizacja zamierza stworzyć wartość dla obywateli [Norton, 2011, s. 22].

Każda organizacja działa, posługując się zbiorem podstawowych założeń, definiujących zakres, cele i rezultaty tej działalności [Drucker, 2009, s. 51]. Misja określa sens istnienia organizacji, opisuje, do czego dąży organizacja i czyje potrzeby zamierza zaspokajać. Misja jest sformułowaniem na użytek strategii wizji przyszłości [Obłój, 2014, s. 330]. Wizja to koncepcja związana z potencjałem, wyobrażeniem o pożądanej przyszłości. Wizja formułowana jest w kategoriach osiągania wyznaczonych celów [Koch, 1997, s. 280]. Skuteczna realizacja strategii wymaga przekazania podmiotom, będącym jej uczestnikami, wszelkich informacji niezbędnych do tego, by wiedzieli, co mają robić i jak powinni współpracować ze sobą w celu jej realizacji.

Skuteczność strategii instytucji sektora publicznego oznacza zdolność realizacji w praktyce przypisanej tym jednostkom misji. Zgodnie z kompleksowym modelem procesu planowania strategicznego, dla jednostek publicznych i organizacji non-profit proces ten składa się z następujących etapów [Bryson, 1988, s. 73–81]:

1. Działania wstępne, które mają na celu osiągnięcie porozumienia przez decydentów co do przyszłych działań związanych z planowaniem i realizacją strategii.
2. Identyfikacja oraz wyjaśnienie obowiązków, które organizacja realizuje na rzecz jej interesariuszy, a które wynikają z przepisów obowiązującego organizację prawa.
3. Sformułowanie i wyjaśnienie misji oraz określenie wartości, jakimi organizacja kieruje się w swych działaniach.
4. Analiza otoczenia zewnętrznego, polegająca na identyfikacji trendów polityczno-ekonomicznych, które mogą mieć wpływ na organizację.
5. Identyfikacja silnych oraz słabych stron organizacji.
6. Określenie kierunków strategicznych oraz celów, które powinny zostać osiągnięte.
7. Opisanie strategii, czyli sposobów realizacji zadań niezbędnych do osiągnięcia założonych celów, alokacji zasobów, oraz identyfikacja związanego z tym ryzyka.
8. Wizja przyszłości, czyli opis tego, czym będzie organizacja po zakończeniu z sukcesem procesu implementacji strategii.

Kolejne czynności to pomiar i ocena rezultatów wprowadzonej strategii oraz dokonywanie działań korygujących w przypadku zmian wymuszonych przez otoczenie lub w przypadku nieosiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Z kolei M. Hatten [1982, s. 89] twierdzi, że organizacje non-profit powstają wraz z przypisanymi im w procesie tworzenia celami. Cele te są nierozdzielnie związane z ich społeczną misją i nie wymagają okresowej redefinicji. Autor ten uważa, że pierwszym elementem formułowania strategii powinna być identyfikacja, analiza i opisanie aktualnie realizowanych w organizacji procesów. Wynikające z ustawowych regulacji praktyki działania stanowią swego rodzaju strategię o charakterze funkcjonalnym, których suma decyduje o strategii całej organizacji. W dalszej kolejności poprzez ocenę efektywności stosowanych już w organizacji procesów, wykorzystywanych zasobów oraz analizy otoczenia dokonywane są ewentualne działania korygujące.

Zarządzanie strategią analizowanego organu jest procesem zintegrowanym, łączącym w sobie planowanie strategiczne z planowaniem operacyjnym. Wymaga to koordynacji wszystkich działań zarówno na szczeblu naczelnego kierownictwa sądu (prezesa i dyrektora), jak i na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych (wydziałów i oddziałów sądowych). Zgodnie z zapisami „Strategii Sprawne Państwo” 2020, dla wymiaru sprawiedliwości zdefiniowano następujące strategiczne kierunki, które w opinii jej twórców prowadzić będą do usprawnienia sądownictwa [Strategia Sprawne Państwo, 2012]:

1. Usprawnienie postępowania i likwidacja strukturalnych zaległości w rozpatrywaniu spraw przez sądy powszechne.
2. Wprowadzenie zarządzania menadżerskiego.
3. Racjonalizacja struktury organizacyjnej i rozmieszczenia kadr.
4. Zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjno-technicznych funkcjonowania sądów.
5. Wprowadzenie informatycznych narzędzi zarządzania komunikacji.
6. Wprowadzenie ocen pracy sędziów.
7. Rozpowszechnienie i przyspieszenie dostępu do rejestrów sądowych.
8. Rozpowszechnienie kompetencji referendarzy sądowych.

Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020

Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości opracowana została dla pięciu instytucji, które zdefiniowano jako podmioty w obszarze przestrzeni wymiaru sprawiedliwości; są to: sądownictwo, prokuratura, służba więzienna, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury oraz Ministerstwo Sprawiedliwości [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 1]. Ze względu na wagę i złożoność tematu w dalszej treści artykułu skupiono się na tej części strategii, która dotyczy sądownictwa powszechnego. Autor niniejszej publikacji skupił się na ocenie praktycznych możliwości jej realizacji, wykorzystując do tego celu instrumentarium nauk o zarządzaniu, uwzględniające specyfikę i charakter jednostek sektora publicznego.

Analizowana strategia w zamierzeniu jej autorów jest dokumentem umożliwiającym ocenę stopnia realizacji zaplanowanych celów poprzez przypisanie im konkretnych zadań i miar ich realizacji. Oznacza to silne powiązanie procesu planowania z oceną efektywności podejmowanych działań i pozwala na skuteczne „rozliczanie” zarówno decydentów, jak i realizatorów procesu zarządzania tym i podmiotami. Horyzont czasowy osiągnięcia celów przyjęto w perspektywie do roku 2020, natomiast mierniki powiązane z celami określono na rok 2015 wraz ze wskazaniem pożądanego kierunku zmian.

Jako cele leżące u podstaw budowy strategii wskazano [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 1]:

1. Zwiększenie stabilności i ciągłości procesu modernizacji przestrzeni sprawiedliwości.
2. Wielokryterialne spojrzenie na funkcjonowanie przestrzeni sprawiedliwości.

3. Usytuowanie obywatela w centrum przestrzeni sprawiedliwości.
4. Zdefiniowanie podstaw do absorpcji środków UE w perspektywie 2014–2020.

Realizacja celów sformułowanych w strategii w swym założeniu ma przyczynić się do zmiany wizerunku, a tym samym sposobu myślenia o działaniu instytucji publicznych w przestrzeni sprawiedliwości przez obywateli. Punktem wyjścia w procesie tworzenia strategii była analiza mocnych i słabych stron przestrzeni sprawiedliwości [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 1]. Przestrzeń sprawiedliwości zdefiniowano jako stan, w którym obywatele dowolnego państwa Unii Europejskiej mają jednakowy i łatwy dostęp do sądów. Warunkiem funkcjonowania takiej przestrzeni jest ścisła współpraca pomiędzy instytucjami wymiaru sprawiedliwości, organami ścigania i innymi instytucjami z ich otoczenia [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 4].

Misja stanowiąca syntetyczny opis zadań podmiotów przestrzeni sprawiedliwości została zdefiniowana jako „zapewnienie praw obywateli do sprawiedliwości poprzez wykonywanie swoich zadań w sposób sprawny, kompetentny i efektywny”. Zgodnie z treścią dokumentu sprawność realizacji zadań ma oznaczać „rozpatrywanie spraw bez zbędnej zwłoki, czyli w czasie optymalnym” [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 9], w sposób oparty o aktualny stan wiedzy, czyli kompetentny, zaś efektywność powiązana została z racjonalnym gospodarowaniem środkami finansowymi pochodzącymi z budżetu państwa. Tak rozumiana efektywność została wskazana jako priorytetowy wyznacznik działania podmiotów, dla których przygotowano omawianą strategię. Jako narzędzie budowy strategii wskazano Zrównoważoną Kartę Wyników (ZKW). Zgodnie z tą koncepcją, strategia przełożona została na konkretne cele pogrupowane w czterech perspektywach (tab. 1).

Tab. 1. Cele podmiotów przestrzeni sprawiedliwości

Perspektywa	Cele wspólne dla wszystkich podmiotów strategii
Obywatela	Poszanowanie i ochrona praw obywatela
Procesów	Zamierzenia odnoszące się do sposobu realizacji zadań
Rozwoju	Skupienie się na zagadnieniach infrastruktury i rozwoju zasobów
Finansowa	Cele powiązane z polityką finansową

Źródło: [Strategia modernizacji ..., 2014]

Wizja sformułowana jako „cieszące się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości”, według autorów Strategii, odpowiada na pytanie, jaki ma być docelowy stan rozwoju podmiotów objętych strategią i jednocześnie ma wskazywać nadrzędny kierunek rozwoju. Podejmowane działania sanacyjne służyć mają przede wszystkim budowaniu zaufania społecznego w konsekwencji wykonywania zadań ustawowych w sposób sprawny i w oparciu o możliwe najwyższe standardy [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 19]. Wizja stanowi jednocześnie wyznacznik działania

wszystkich podmiotów strategii na każdym poziomie ich funkcjonowania [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 21].

Kierunki strategiczne (tab. 2), stanowiące wspólny mianownik do formułowania celów dla poszczególnych podmiotów strategii, zostały wyznaczone na podstawie [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 22]:

1. analizy SWOT,
2. przyjętej wizji,
3. elementów strategii rządowych rozpisanych na strukturę ZKW,
4. standardów międzynarodowych w europejskiej przestrzeni sprawiedliwości.

Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości to ukierunkowanie strategii na obywatela powiązane bezpośrednio z wizją. Wymienia się tutaj działania związane z poziomem obsługi obywatela, poszanowaniem prawa, dostępnością i otwartością sądów.

Kierunek dotyczący poprawy sprawności ma zapewnić sprawność postępowania sądowego.

Zwiększenie spójności działania (konsolidacja), według autorów Strategii, ma doprowadzić do uzyskania wewnętrznej spójności organizacyjnej i współpracy wszystkich podmiotów strategii przy rozwiązywaniu problemów systemowych. Jako przykład podaje się tu ujednoczenie istniejących systemów informatycznych, szerokie wykorzystanie technologii IT jako narzędzia służącego nowoczesnej komunikacji.

Poprawa efektywności wydatkowania środków publicznych zapewniona zostanie poprzez wdrażanie rozwiązań, mających na celu bardziej racjonalne rozdysponowanie środków publicznych (w tym również środków unijnych). Rozwiązania te to między innymi tworzenie centrów usług wspólnych, benchmarking kosztów jednostkowych usług realizowanych przez podmioty strategii. Na potrzeby strategii została opracowana mapa celów (tab. 2). Mapa celów ma obrazować relacje zachodzące pomiędzy celami ujętymi w strategii.

Monitorowanie strategii, według autorów, oznacza analizę mierników zawartych w ZKW w okresach półrocznych opracowanych odrębnie dla każdego podmiotu. Aktualizacja mierników wymuszona zmianami zachodzącymi w przestrzeni sprawiedliwości będzie dokonywana w okresach rocznych z wykorzystaniem Zrównoważonej Karty Wyników (tab. 2). Zgodnie z przyjętą koncepcją, strategia ma równocześnie realizować postulat rozliczalności i przejrzystości [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 39].

Wdrożenie strategii realizowane jest poprzez:

- system kontroli zarządczej w zakresie opracowywania planów działalności oraz kaskadowania celów z planu działalności na poziom jednostek,
- przygotowywanie projektów zmian legislacyjnych i rozwojowych ukierunkowanych na realizację celów strategii,
- wypracowywanie tzw. dobrych praktyk oraz ich realizację przez podmioty strategii.

Strategia ma być upowszechniana w ramach narad i konferencji celem zdefiniowania projektów strategicznych poprzez identyfikację potrzeb interesariuszy [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 43].

Analiza krytyczna strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości

Przystępując do analizy „Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020”, należy odnieść się do dokumentów rządowych, które legły u podstaw jej stworzenia. Strategia w założeniu miała być rozwinięciem zawartych w nich wytycznych wskazujących priorytetowe kierunki działań dotyczących wymiaru sprawiedliwości. W „Strategii Sprawne Państwo 2020” jako cel nr 6 wskazano „Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura” [Strategia Sprawne Państwo 2020, s. 84], wymieniając odrębnie usprawnienie sądownictwa jako jeden ze strategicznych kierunków działania. Na tym tle wątpliwości może budzić sam zakres analizowanego dokumentu, obejmujący w swej treści szereg podmiotów określonych mianem przestrzeni sprawiedliwości, których wybór nie znajduje uzasadnienia w kontekście przyjętych strategii rządowych.

Realizacja strategii ma przyczynić się do zmiany sposobu myślenia o działaniu instytucji publicznych w przestrzeni sprawiedliwości. Oczekiwanie to zawarto w wizji, jaką przyjęto dla podmiotów strategii: „cieszące się zaufaniem instytucje państwa w przestrzeni sprawiedliwości”. Jako misję wspólną dla przestrzeni sprawiedliwości (w tym sądownictwa) przyjęto zapewnienie praw obywateli do sprawiedliwości poprzez wykonywanie swoich zadań w sposób sprawny, kompetentny i efektywny. Jednakże misją sądownictwa wynika wprost z Konstytucji i przez to ustawa zasadnicza wyznacza strategiczne kierunki działania wymiaru sprawiedliwości. Misją sądu jest sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. Oznacza to, że każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd [Konstytucja RP, 1997]. W tym przypadku misją jest równocześnie wizją tego, czym jest i czym powinno być w przyszłości sprawowanie wymiaru sprawiedliwości. W realizowaniu swoich konstytucyjnych obowiązków sądy kierują się określonymi wartościami (normami), których zabrakło w omawianym dokumencie. Normy te wynikają wprost z obowiązujących sąd regulacji prawnych, jak również wynikają z wartości o charakterze etycznym. Należą do nich w szczególności: zapewnienie równości wobec prawa, bezstronność, niezawisłość, rzetelność, jawność, kompetencja, uczciwość, przejrzystość, dostępność i terminowość.

Na narzędzie budowy strategii wybrano Zrównoważoną Kartę Wyników [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 10], która jest narzędziem umożliwiającym przełożenie strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych ze sobą celów, zadań i przypisanych im mierników realizacji. Za pomocą ZKW dokonuje się pomiarów realizacji przyjętych planów. Strategia nie odnosi się do obecnie funkcjonującego modelu przepływu informacji związanych z planowaniem i monitorowaniem realizacji zadań w sądach, na który składają się: budżet jednostki w układzie planu wydatków i planu dochodów w ujęciu paragrafowym [Rozporządzenie MF, 2014], budżet sądu

Tab. 2. Zrównoważona Karta Wyników dla sądownictwa

Perspektywa obywatela		
Kierunek strategiczny		Prawa obywateli w centrum przestrzeni sprawiedliwości
Cel	Miernik	Zadania
Poprawa obsługi interesanta	Liczba sądów, w których wdrożono Biuro Obsługi Interesanta (BOI)	Budowanie jakości i standardów obsługi interesanta.
	Liczba sądów, w których BOI spełnia wyznaczony standard obsługi	
	Procent spółek z o.o. zarejestrowanych w trybie online	
	Procent uruchomionych portali informacyjnych	
Dostępność i otwartość wymiaru sprawiedliwości	Liczba odwiedzin strony informator statystyczny wymiaru sprawiedliwości	Zwiększanie otwartości i dostępności systemu. Udzielanie informacji. Pomoc prawna.
	Procent sądów z wdrożonym systemem Portal Orzeczeń	
	Liczba adwokatów i radców prawnych na 100 tys. obywateli	
	Liczba komorników sądowych na 100 tys. obywateli	
	Liczba osób pokrzywdzonych przestępstwem, które uzyskały bezpłatną pomoc psychologiczną lub informację prawną	
	E-protokół	
Perspektywa procesów		
Kierunek strategiczny		Poprawa sprawności działania
Cel	Miernik	Zadania
Poprawa sprawności i jakości orzecznictwa	Średni czas trwania postępowania w sprawach cywilnych, pracy, rodzinnych, ubezpieczeń społecznych, karnych i gospodarczych (z wyłączeniem spraw wieczystoksięgowych i rejestrowych) (w miesiącach)	Usprawnienie procedur. Specjalizacja. Wsparcie procesów narzędziami informatycznymi. Ograniczanie kognicji sądów. Poszerzenie katalogu czynności sądowych, które mogą być wykonywane przez osoby niebędące sędziami. Popularyzacja mediacji.
	Odsetek spraw rozpatrywanych przez sądy I instancji, w których czas trwania postępowania przekracza 12 m-cy (ogółem)	
	Liczba spraw sądowych skierowanych do postępowań mediacyjnych	
	Procent orzeczeń kończących postępowanie w sprawie wskutek rozpoznania apelacji w II instancji w relacji do postępowań w drugiej instancji.	
Perspektywa rozwoju		
Kierunek strategiczny		Zwiększenie spójności działania (konsolidacja)
Cel	Miernik	Zadania
Poprawa wizerunku zawodu sędziego	Wskaźnik zaufania do sądownictwa	Udzielanie przez osoby funkcyjne informacji medialnych.
Konsolidacja sądownictwa	Miernik wyrównania etatyzacji na poziomie sądów okręgowych	Zapewnienie skutecznej komunikacji. Współpraca z mediami. Kontakt ze społecznością lokalną i instytucjami.
	Miernik wyrównania etatyzacji na poziomie sądów rejonowych	
	Procent sądów objętych jednolitym systemem informatycznym	
Perspektywa finansowa		
Kierunek strategiczny		Poprawa efektywności wydatkowania środków
Cel	Miernik	Zadania
Zwiększenie efektywności wydatkowania środków budżetowych	Wskaźnik zmienności kosztów jednostkowych w przeliczeniu na sprawę	Działania umożliwiające oszczędzanie przy jednoczesnym utrzymaniu merytorycznego poziomu pracy. Strategiczne ukierunkowanie środków pozyskiwanych z bezzwrotnej pomocy zagranicznej.
	Wskaźnik udziału wydatków osobowych związanych z działalnością pomocniczą w łącznym budżecie sądów	
	Wskaźnik wydatków osobowych przypadających na jedną sprawę sądową	

Źródło: [Strategia modernizacji ..., 2014]

w układzie zadaniowym [Rozporządzenie MF, 2011], plan działalności sądu, będący elementem kontroli zarządczej [Komunikat MS, 2014]. Każde z wymienionych sprawozdań przedstawia dokonania jednostki w innym ujęciu, w różny sposób definiując cele i żadne nie analizuje sądu w perspektywach Zrównoważonej Karty Wyników (tab. 3).

Tab. 3. Definicja celu w zależności od stosowanego dokumentu

Dokument	Określenie celu
Strategia modernizacji	Poprawa obsługi interesanta. Dostępność i otwartość wymiaru sprawiedliwości.
Plan działalności	Zwiększenie stopnia realizacji praw obywatelskich przez system wymiaru sprawiedliwości.
Budżet zadaniowy	Zagwarantowanie obywatelom konstytucyjnego prawa do sądu.

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym elementem konstruowania strategii, zgodnie z przyjętym modelem – jest jej opisanie, czyli stworzenie tzw. mapy strategii. Próby tej podjęto się, definiując pojęcie *mapa celów* [Strategia modernizacji ..., 2014, s. 30], która w założeniu ma obrazować relacje, czyli zależności przyczynowo-skutkowe występujące pomiędzy celami, w poszczególnych perspektywach, czego w dokumencie już zabrakło. Ponadto nie podjęto tematu struktury organizacyjnej sądownictwa i nie wskazano, w jaki sposób należy dokonywać kaskadowania celów i zadań na poszczególne coraz to niższe poziomy organizacji, co umożliwiłoby pracownikom poszczególnych komórek organizacyjnych powiązanie realizacji planów operacyjnych z przyjętą strategią. W dalszej kolejności strategia wskazuje, jakie działania będą musiały być podjęte, aby osiągnąć zamierzone rezultaty (tab. 2). Zadania te zostały jednak opisane w sposób bardzo ogólny, nieuwzględniający specyfiki i kompetencji organów zarządzających sądem [Ustawa Pousp, 2001]. W rezultacie zależności pomiędzy celem, miernikiem a zadaniami, które służą jego realizacji, są słabe albo nie występują. Przykładowo w perspektywie obywatela miernik celu opisujący dostępność wymiaru sprawiedliwości zdefiniowano jako liczbę adwokatów i radców prawnych na 100 tys. obywateli. Sąd nie jest właścicielem tak skonstruowanego miernika, bo nie ma wpływu na ilość osób reprezentujących zawody prawnicze. Należy zauważyć, że radcowie prawni i adwokaci, zgodnie z omawianą strategią, nie są podmiotami przestrzeni sprawiedliwości, choć zgodnie z art. 24 ust. 1 pkt 2 Ustawy o działach administracji rządowej [Ustawa Darz, 1997] są częścią działu sprawiedliwość. Jako działania umożliwiające konsolidację sądownictwa wskazano zapewnienie skutecznej komunikacji, współpracę z mediami oraz kontakt ze społecznością lokalną. Tymczasem mierniki wskazujące na osiągnięcie celu dotyczą innych rodzajów aktywności, w tym przypadku wyrównywania etatów na

poziomie apelacji sądowej. Projekty związane z zastosowaniem benchmarkingu, opartego na systemie controllingu finansowego umożliwiającego pomiar kosztów sprawy, mają charakter warunkowy uzależniony od dodatkowych czynników i bliżej nieokreślony w czasie. W efekcie są to przedsięwzięcia obciążone stosunkowo dużym ryzykiem. W dokumencie nie wskazano, czy realizacja zadań będzie rodziła dodatkowe skutki finansowe dla sądów, co ma istotne znaczenie, zważywszy na ścisłe reguły planowania i dyscypliny budżetowej. W rezultacie stanowi to poważne utrudnienie w procesie budżetowania i dostosowania działań operacyjnych do długofalowej strategii. W strategii brakuje wyraźnego wskazania, kto odpowiada za realizację poszczególnych kierunków strategicznych, a co za tym idzie – celów przyjętych do osiągnięcia. Powiązanie działań operacyjnych z przyjętą strategią zależy od efektywnego przepływu informacji. System kontroli zarządczej wskazano jako narzędzie wdrażania strategii. Kontrola zarządcza jest jednak narzędziem o wiele bardziej złożonym, obejmującym w sposób kompleksowy cały proces zarządzania sądem, począwszy od ustalania celów i zadań, poprzez planowanie, organizowanie, dokonywanie alokacji zasobów, monitorowanie, kontrolę i okresowe raportowanie realizacji zadań oraz stopnia osiągnięcia celów.

Podsumowanie

Podstawowym elementem sprawnego państwa oddziałującego na jakość praw obywateli jest sprawny wymiar sprawiedliwości. Podejmowane działania winny doprowadzić do zreformowania wymiaru sprawiedliwości poprzez usprawnienie postępowania przed sądem i skrócenia czasu postępowań sądowych, co w efekcie wzmocni poczucie zaufania obywateli do wymiaru sprawiedliwości. Skuteczna strategia powinna być precyzyjnym planem działania, dostarczającym organizacji możliwości i narzędzi koniecznych do osiągnięcia zamierzonego celu. W dokumencie tego rodzaju należy wskazać osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów strategicznych, uwzględniając przy tym obszary kompetencji kierownictwa sądu. Określając mierniki realizacji celu, istotne jest wskazanie przyjętej metodyki wykorzystanej do określenia wartości docelowej miernika. Strategia powinna wskazywać, w jaki sposób działania o charakterze operacyjnym związane z planowaniem i alokacją zasobów są powiązane z jej realizacją. Zdaniem autora, bardziej efektywne wykorzystanie już istniejącego w sądach systemu kontroli zarządczej, jako narzędzia planowania, pomiaru realizacji zadań i osiągania celów, znakomicie ułatwiłoby zarządzanie jednostką zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

mgr Wojciech Major
Sąd Apelacyjny w Krakowie
e-mail: w_major@krakow.sa.gov.pl

Bibliografia

- [1] BRYSON J.M., *A Strategic Planning Process for Public and Non Profit Organizations*, „Long Range Planning” 1988, Vol. 21.
- [2] CHANDLER A., *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [3] DRUCKER P. F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- [4] HATTEN M.L., *Strategic Planning Network in Not for Profit Organizations*, „Strategic Management Journal” 1982, Vol. 3.
- [5] KOCH R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzać w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [6] *Komunikat Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 maja 2014 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość*, Dz. Urz. Ministra Sprawiedliwości z dnia 27 maja 2014 r., poz. 107.
- [7] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz.U. z 1997 r., Nr 78 poz. 483 ze zm., Art. 45.
- [8] KOŹMIŃSKI A., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2009.
- [9] NORTON D., KAPLAN R., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- [10] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [11] *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 16 stycznia 2014 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej*, Dz.U. z dnia 23 stycznia 2014 r., poz. 119.
- [12] *Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 grudnia 2011 r. w sprawie sprawozdawczości budżetowej w układzie zadaniowym*, Dz.U. z dnia 31 grudnia 2011, poz. 1766.
- [13] SIEMASZKO A., *Wymiar sprawiedliwości w Unii Europejskiej*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2011.
- [14] STEINER G., MINER J., GRAY E., *Management Policy and Strategy*, Vol. 3, Macmillan Publ., New York 1986.
- [15] *Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014–2020*, <http://ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/strategia/download,2680,0.html>, data dostępu 17.12.2014 r.
- [16] *Strategia Sprawne Państwo 2020*, <http://monitorpolski.gov.pl/mp/2013/136/M2013000013601.pdf>, data dostępu 17.12.2014 r.
- [17] *Uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii Sprawne Państwo 2020*, M.P. z 2013 r., poz. 136.
- [18] *Uchwała Nr 16 Rady Ministrów z dnia 5 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, M. P. z 2013 r., poz. 121.
- [19] *Uchwała Nr 157 Rady Ministrów z dnia 25.09.2012 r. w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Kraju 2020*, M. P. z 2012 r., poz. 882.
- [20] *Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej*, Dz.U. z 2013 r., poz. 743.
- [21] *Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych*, Dz.U. z 2013 r., poz. 427 ze zm., Art. 8.
- [22] WINCZOREK P., *Nauka o państwie*, Wyd. LIBER, Warszawa 2011.

The Strategy of Modernization of Justice Area in Poland. Critical Analysis

Summary

The paper analyzes the strategy to modernize the area of justice in terms of the possibility of its implementation by the courts. The first part describes the nature and methods of formulating the strategy in non-profit entities. In further part, it discusses the key elements of the strategy for the area of justice entities with a separate section on the judiciary. This discourse closes up with the analysis of the possibilities of practical implementation and the strategy adopted by the units of common courts. The article indicates that an effective strategy should be precise plan of action and recommended the use of management control system as a tool for planning and monitoring the implementation of the tasks of a strategic and operational level.

Keywords

modernisation strategy, management control, general judiciary, balance scorecard

SATYSFAKCJA KLIENTA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH SAMORZĄDÓW

Danuta Trybuch

Wprowadzenie

Organizacje, które wdrożyły System Zarządzania Jakością zgodnie z normą ISO 9001, dążą do doskonalenia podejmowanych działań oraz zidentyfikowania

i spełnienia wymagań klienta. W administracji publicznej urzędnik jest klientem wewnętrznym wtedy, kiedy wykonuje przypisane obowiązki w pracy, ale jest także klientem

zewnątrznym, gdy przychodzi do urzędu załatwić sprawę i oczekuje wzajemnego szacunku, zaufania oraz obsługi na najwyższym poziomie. Urzędy powinny prowadzić badania satysfakcji klienta w celu odpowiednio szybkiego i elastycznego przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Pozwoli im to na umiejętne zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów, a także osiągnięcie elastyczności w komunikacji i dialogu społecznym oraz zaangażowaniu mieszkańców w proces tworzenia nowych rozwiązań, a tym samym wzrost satysfakcji z funkcjonowania urzędu.

Celem artykułu jest analiza wyników oceny jakości świadczonych usług w samorządach, które wdrożyły System Zarządzania Jakością zgodny z ISO 9001 na podstawie badań satysfakcji klienta przeprowadzonych w trzech urzędach: Urzędzie Miasta w Dzierżonowie, Urzędzie Miasta w Rzeszowie oraz Urzędzie Miasta i Gminy w Świerzawie. Wnioski z przeprowadzonej analizy będą podstawą do sformułowania rekomendacji doskonalenia badań satysfakcji klienta i ich porównywalności.

Badanie satysfakcji klienta w świetle wymogów normy ISO 9001 i literatury przedmiotu

Usługa oferowana przez samorzady charakteryzuje się brakiem powtarzalności, jest ulotna, a dostawca i odbiorca zazwyczaj pozostaje w bezpośrednim kontakcie, natomiast jeśli sprawa załatwiana jest przez Internet, to pomiar jej staje się utrudniony. Charakterystyka usługi w odniesieniu do profesjonalności to kompetencja, empatia, komunikatywność, wiarygodność i bezpieczeństwo. Charakterystyka usługi w odniesieniu do miejsca i czasu to informacja, dostępność, czas i infrastruktura materialna [Zymonik i in., 2013, s. 47–48].

W Systemie Zarządzania Jakością wyróżnia się dwa pojęcia w odniesieniu do klienta: klient wewnętrzny i klient zewnętrzny, którzy mają odmienne oczekiwania wobec organizacji. Według badań R.J. Burke i innych [2005, s. 361], istnieje silna zależność między motywacją i zadowoleniem pracowników (morale pracowników) a poziomem świadczonych przez nich usług. Jednakże satysfakcja klienta w administracji publicznej [Bugdol, 2011, s. 31–32] charakteryzuje się brakiem wpływu na zyskowność organizacji, brakiem wpływu lojalności na ponowne decyzje konsumenckie, ale satysfakcja wpływa na wizerunek urzędu i ocenę organizacji oraz jednocześnie wynika z poczucia dumy, wysokiej jakości świadczonych usług, zaspokojenia oczekiwań grupy społecznej, dobrej komunikacji urząd – obywatel i obywatel – urząd. W literaturze przedmiotu zaleca się zastosowanie cyklu Deminga (metoda PDCA: *Plan* zaplanuj, *Do* zrób, *Check* sprawdź oraz *Act* działaj) do badania poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego (obywatel, klient instytucjonalny) i wewnętrznego (pracownik urzędu) przy zastosowaniu podejścia procesowego. Wdrożenie zasady badania satysfakcji klienta w zaplanowanych odstępach czasu daje możliwość

zweryfikowania, czy działania doskonalące przyniosły zamierzony efekt. W.C. Rivenbark i E.C. Ballard [2012, s. 475–484] dowodzą, że jeżeli pierwsze badanie ankietowe ma za zadanie uzyskanie opinii klientów, które może być wykorzystane do poprawy świadczonych usług, to następne badanie ankietowe (za pięć lat) dostarcza informacji zwrotnych o skuteczności podjętych działań. Nie tylko wyniki badań ankietowych, ale także spotkania ze stronami zainteresowanymi mogą przyczynić się do poprawy funkcjonowania administracji publicznych i rozwiązania problemu konfliktu interesów. Różne formy [Lee, 2014, s. 388–411] spotkań publicznych organizowane przez wybrane amerykańskie agencje federalne przyczyniły się do wzmocnienia skuteczności administracji w procesach decyzyjnych.

A. Szczepańska [2010, s. 195–229] charakteryzuje klienta wewnętrznego w TQM (Total Quality Management) jako osobę wzbogacającą pracę o własny wkład w ramach jakiegoś działania, zaś klienta zewnętrznego charakteryzuje jako osobę użytkującą usługę. W kryteriach związków rynkowych wyróżnia klientów bezpośrednich (pracownicy) i pośrednich (społeczeństwo, społeczność lokalna), a w sektorze publicznym klient to obywatel i dlatego obywatele (podatnicy) wykazują zainteresowanie zarówno świadczonymi usługami, jak i ich efektywnością. Zgodnie z terminologią normy ISO 9000, klient to „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób” [PN-EN ISO 9000:2005, s. 31], a „wyrób to wynik procesu” [PN-EN ISO 9000:2005, s. 33]. Zdaniem J. Otto [2004], występuje związek między podejściem jakościowym a marketingiem relacji – termin klient wewnętrzny i zewnętrzny występuje zarówno w koncepcji TQM, jak i marketingu relacji. Stwierdzenie to oparł na podstawie opinii innych autorów, którzy dowodzą, że „jakość jest nieodłącznym elementem marketingu relacji, służącym zaspokajaniu potrzeb klienta” oraz „marketing relacji i zarządzanie przez jakość są ze sobą nie tylko styczne, ale wydają się mieć wiele punktów wspólnych, a przez to stają się w pewnej mierze tożsame” [Otto, 2004, s. 249–250]. Do strategii marketingu partnerskiego na rynku usług zalicza się również strategię indywidualizowania relacji z klientem (badanie potrzeb i preferencji konsumentów), marketing wewnętrzny (występuje pojęcie klienta wewnętrznego) oraz strategię wzmocnienia więzi z klientem [Furtak, 2003, s. 32–34]. Marketing wewnętrzny na rynku przedsiębiorstw opiera się na dwóch filarach: podstawa działań pracowniczych jako znajomość misji i strategii firmy, celów oraz pracownicy/komórki organizacyjne jako nabywcy i dostawcy [Fonfara, 2014, s. 79]. W Systemie Zarządzania Jakością jest to podejście pro jakościowe i systemowe (wzajemne relacje i powiązania zidentyfikowanych procesów). Norma ISO 9001 zawiera zalecenie monitorowania i pomiarów zadowolenia klienta jako jednego z mierników funkcjonowania wdrożonego systemu. Wymagania normy międzynarodowej dotyczą także analizy zebranych danych w celu potwierdzenia przydatności i skuteczności wdrożonego systemu oraz wyznaczania kierunków doskonalenia skuteczności systemu.

Do oceny zadowolenia [Urbaniak, 2007, s. 177] klienta można stosować następujące metody: ilościowe (np. liczba i wartość reklamacji), jakościowe (kwestionariusze w formie papierowej lub elektronicznej) i wywiady osobiste. Błędy pomiaru satysfakcji klienta [Nieżurawski i in., 2010, s. 107–110] mogą wynikać z braku reakcji organizacji w przypadku niezadowolenia ze strony klienta, interpretacji wyników pomiaru, braku specjalistycznych pomiarów (statystyki, kompetencje osób przeprowadzających pomiar), identyfikacji kryteriów pomiaru, określenia przedziału czasowego prowadzonych badań oraz odpowiedniego wykorzystania wyników pomiarów (zaangażowanie kierownictwa i pracowników). Badania ankietowe S. Mizrahi i in. w latach 2001–2009 w zakresie wizerunku i jakości usług wykazały niską ocenę sektora publicznego w wielu aspektach (zrozumiałości, odpowiedzialności, reagowania na potrzeby klientów, etyczności, moralności, uczciwości). Amerykański sektor publiczny najwyżej był oceniany pod względem przedsiębiorczości i innowacyjności [Mizrahi i in., 2010, s. 275]. A. Hamrol [2007, s. 33] słusznie zaznacza, że ocena klienta charakteryzuje się subiektywnością (mniejszą lub większą) i ograniczoną możliwością odniesienia do podobnych produktów, zaś pomiar dotyczy pewnych aspektów jakości, a nie jakości produktu. Dlatego też wynik pomiaru jej jest uzależniony od wiedzy i posiadanego doświadczenia klienta. W literaturze przedmiotu [Bugdol, 2011, s. 33] wymienia się także motywację i świadomość jakości. Funkcje [Nieżurawski i in., 2010, s. 68–69], jakie spełnia pomiar satysfakcji klienta, to: funkcje naprawcze (usunięcie niezgodności), funkcje nauczania (nauka na błędach i poprawa działalności) oraz funkcja bodźców (zarządzanie personelem). Dane z pomiaru [Hamrol, 2007, s. 33] stanowią materiał wyjściowy do oceny jakości usługi i/lub procesu, w wyniku którego taka usługa została wykonana (rys. 1).

Metoda badawcza

Ocena jakości świadczonych usług administracyjnych dokonana była przez klienta zewnętrznego pod względem terminowości załatwiania spraw w urzędzie, otrzymywanych informacji od pracowników urzędu i informacji zamieszczonych na stronach internetowych urzędu o trybie załatwiania spraw, czytelności formularzy składanych w urzędzie oraz oceny kompetencji i fachowości urzędników w latach 2007–2013 z pominięciem

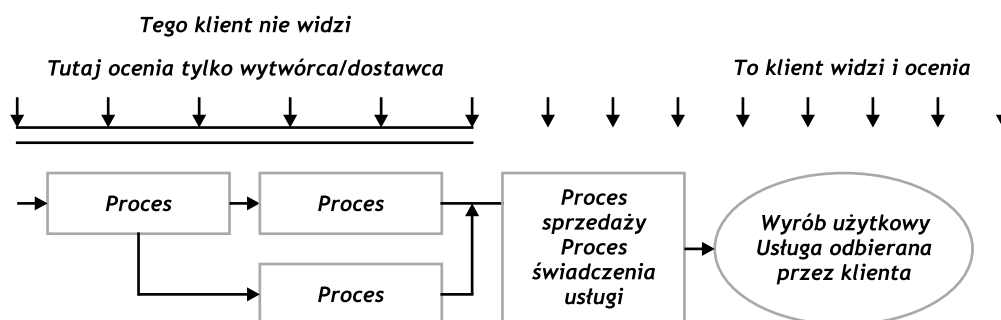
metryczki respondentów. Przeprowadzono także ocenę wypowiedzi respondentów, jakie czynniki według ich opinii wpływają na jakość świadczonych usług i co chcieliby zmienić w funkcjonowaniu urzędu. Jako metodę badawczą przyjęto studium przypadku z wykorzystaniem materiałów wtórnych. Materiałami wtórnymi są raporty badań satysfakcji klienta zamieszczone na stronach internetowych urzędów jako informacje ogólnodostępne. W urzędach w większości przypadków badanie satysfakcji klienta przeprowadzone jest przez firmę zewnętrzną lub przy jej współpracy.

Opis próby badawczej

Badane urzędy w celu uzyskania informacji o jakości świadczonych usług oraz w celu usprawnienia procesów prowadzą badania satysfakcji klienta, najczęściej zewnętrznego, ale niektóre z nich także i klienta wewnętrznego. Otrzymane opinie mają przyczynić się do osiągnięcia wyższych wskaźników i poprawy wizerunku urzędu, a tym samym i całego miasta. Zebrane opinie wykorzystane są do gromadzenia danych o potrzebach i oczekiwaniach klientów do osiągnięcia wzrostu zaufania i zadowolenia społeczności lokalnej.

W Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie (województwo dolnośląskie) funkcjonuje od 2006 r. Zintegrowany System Zarządzania, oparty na wytycznych norm dotyczących zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W 2013 r. nastąpiło wdrożenie normy ISO 50001 – Zarządzanie Energią. Pierwsza certyfikacja zgodnie z wymogami normy ISO 9002 była w 1999 roku. W Politykach Jakości, Środowiskowej, BHP, Energetycznej znajduje się zobowiązanie do spełnienia wymagań klienta z uwzględnieniem przepisów prawnych i innych oraz ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością, działań w zakresie ochrony środowiska i zapobiegania zanieczyszczeniom, organizacji i warunków pracy, procesów zarządzania energią.

W miejscowości Świerzawa (województwo dolnośląskie) certyfikat Systemu Zarządzania Jakością w zakresie świadczenia usług w administracji publicznej jest jednym dokumentem dla Urzędu Miasta i Gminy. Kodeks Etyki Pracowników zobowiązuje pracowników do stosowania następujących zasad: praworządności, bezstronności, uprzejmości i życzliwości, jawności oraz dbałości o swoją wiedzę i kompetencje. W Polityce Jakości jest



Rys. 1. Ocena procesów realizacji oraz wyrobów i usług. Źródło: [Hamrol, 2007, s. 33]

zobowiązanie do badania stopnia zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron, klientów urzędu i pracowników, a także zobowiązanie do ciągłego doskonalenia i motywowanie do utrzymania najwyższego poziomu świadczenia usług. Wizja urzędu zakłada, że każdy interesant jest obsłużony kompetentnie, terminowo i sympatycznie.

Urząd Miasta w Rzeszowie (województwo podkarpackie) posiada certyfikat ISO 9001 od 2009 roku. W Polityce Jakości, oprócz zobowiązania do ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością, jest także zobowiązanie do realizacji następujących celów: profesjonalna, terminowa i zgodna z prawem obsługa klienta. W Księdze Jakości ustanowiono, że stopień badania satysfakcji klienta jest badany zgodnie z procedurami: badania satysfakcji klientów, rozpatrywania skarg i wniosków, audytów jakości, monitorowania zadań i procesów oraz poprzez prowadzenie przeglądów.

Wyniki badania satysfakcji klienta w badanych urządach

Do oceny wyników badań satysfakcji klienta przyjęto tylko odpowiedzi zadowolony i bardzo zadowolony / zdecydowanie tak i raczej tak lub ocenę średnią. W przypadku jednego urzędu wyniki te porównano z odpowiedzią trudno powiedzieć. W badanych urządach ankietowani oceniali świadczone usługi w pięciostopniowej skali: bardzo niezadowolony (zdecydowanie nie), niezadowolony (raczej nie), ani zadowolony / ani niezadowolony (trudno powiedzieć), zadowolony (raczej tak), bardzo zadowolony (zdecydowanie tak). W jednym z raportów jest także dodany szósty stopień skali – nie udzieliły odpowiedzi. W Urzędzie Miasta w Rzeszowie w badaniu za rok 2012 założono, że respondentami mogą być osoby, które co najmniej jednokrotnie do pierwszej połowy 2011 roku korzystały z usług świadczonych przez urząd. Kolejnym założeniem badania satysfakcji klienta była ocena jakości świadczonych usług w różnych okresach (wrzesień 2011, sierpień 2012, lipiec 2014). Szczegółowe zestawienie wyników badań zawarte jest w tabeli 1 dla Urzędu Miasta w Dzierżoniowie, w tabeli 2 dla Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie oraz w tabeli 3 dla Urzędu Miasta w Rzeszowie.

W Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie w 2013 roku stopień zwrotu ankiet wypełnionych przez interesariuszy załatwiających sprawy w Biurze Obsługi Klienta i dwóch wydziałach urzędu wynosił 100% (500 respondentów). Dla pozostałych analizowanych lat nie ma tak wyraźnej informacji, w jakich wydziałach prowadzone było badanie i ilu respondentów wypełniło ankietę. W Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie zauważany jest wzrost współczynnika zwrotu ankiet o 74% w porównaniu z okresem 2007–2013 rok. Dla Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie wskaźnik zwrotu ankiet ogółem (klient indywidualny i przedsiębiorca) wykazuje tendencję spadkową od 2011 roku (spadek o 22,86% w porównaniu do 2012 roku). Natomiast w Urzędzie Miasta i Gminy w Świerzawie zanotowano większą liczbę wydanych ankiet w 2013

roku (wzrost o 120 ankiet porównaniu do 2011 i 2012 roku). Dla Urzędu Miasta w Rzeszowie nie ma danych o wskaźniku zwrotu ankiet. Jest informacja, że liczba zrealizowanych sondaży to 600 w każdym roku (po 200 na każdą najczęściej odwiedzaną siedzibę) przy założeniu losowego doboru próby.

W raporcie Urzędu Miasta w Dzierżoniowie, na uwagę zasługuje podsumowanie osiągnięcia celu w obszarze poziomu satysfakcji klienta w 2013 roku – przekroczono założony poziom o 1%. Rok wcześniej także przekroczono o 1% założony cel w obszarze stopnia zadowolenia z ogólnego poziomu jakości usług oraz w obszarze stopnia zadowolenia z terminowości załatwiania spraw. W 2013 roku terminowość jest oceniona podobnie jak w 2012, ale od 2008 roku ciągle wzrasta. Stopień zadowolenia czytelności formularzy był najwyższy w czwartym analizowanym roku prowadzenia badań, w kolejnych latach osiąga równie wysoki poziom. Pytanie dotyczące fachowości pracowników respondenci oceniali wysoko, ale przez dwa kolejne analizowane lata nie osiągnięto założonego celu. Podobnie jest także w kolejnym pytaniu – jakość informacji udzielanych w trakcie obsługi / stopień zadowolenia z informacji udzielanych przez pracowników urzędu. Najniższy poziom zadowolenia z informacji telefonicznych był w 2009 r., osiągnął najwyższy poziom w 2011 roku, a przez kolejne lata (2012–2013) utrzymuje się na podobnym poziomie. Wysoko oceniany jest stopień zadowolenia z informacji zamieszczanych na tablicach informacyjnych i na stronie internetowej. Ocena wyników wskazuje, że najniżej oceniany był rok 2008 z wyłączeniem wskaźników: fachowość pracowników, jakość informacji w trakcie obsługi oraz jakości informacji udzielanych telefonicznie.

Klienci indywidualni Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie najlepiej oceniali funkcjonowanie urzędu oraz terminowość wykonania usługi, kompetencje pracowników, zapewnienie i dostępność informacji w trzecim roku prowadzenia badań satysfakcji klienta. Natomiast klienci przedsiębiorcy najlepiej oceniali czwarty analizowany rok prowadzenia badań satysfakcji klienta pod względem kontaktu z pracownikiem, terminowości realizowania usługi, kompetencji pracowników oraz ogólnej oceny funkcjonowania urzędu. Respondenci po upływie jednego roku od wdrożenia Polityki Jakości (2009 rok) zaczynają zauważać zmiany w jakości świadczonych usług.

Najczęściej wskazywaną odpowiedzią w pytaniu o znaczenie maksymalnie trzech czynników, które w największym stopniu przyczyniają się do wzrostu satysfakcji klientów z obsługi w Urzędzie Miasta w Rzeszowie, były życzliwość i uprzejmość urzędników, następnie kompetencje urzędników oraz udzielanie pełnych i wyczerpujących informacji. Ciekawe jest, że odpowiedź *udzielanie informacji przez Internet* największe znaczenie miała w drugim analizowanym roku prowadzenia badań ankietowych. Respondenci miasta Rzeszowa wskazywali, w każdym analizowanym roku, że najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji jest strona internetowa. Inne formy to tablice informacyjne oraz punkty informacyjne. Częściej niż tablice informacyjne, ale rzadziej niż punkty

informacyjne osoby wypełniające ankietę w trzecim analizowanym roku prowadzenia badań ankietowych zaznaczali media i materiały reklamowe, w pozostałych latach to źródło informacji było wymieniane na czwartej pozycji. Na uwagę zasługuje wysoka ocena jakości obsługi klienta w drugim i trzecim analizowanym roku prowadzenia badań, mimo że terminowość załatwiania spraw była wyżej oceniana w drugim analizowanym roku. W następnych dwóch pytaniach (kompetencje pracowników, udzielanie pełnych i wyczerpujących informacji) zauważalny jest znaczący wzrost odpowiedzi *zdecydowanie tak + raczej tak* wobec spadku odpowiedzi *trudno powiedzieć*. Respondenci ocenili na zbliżonym poziomie czytelność i zrozumiałość przekazywanych informacji.

Respondenci w bardzo różny sposób odpowiadali na pytanie otwarte dotyczące czynników wpływających na jakość świadczonych usług i chęć zmian w funkcjonowaniu urzędów. Respondenci Urzędu Miasta w Dzierżonowie zwracali uwagę na aktualizację strony internetowej urzędu, załatwiania spraw przez Internet oraz zmiany organizacji pracy. W pytaniu tym zanotowano dużo pozytywnych spostrzeżeń o pracownikach urzędu, wyrażano swoje zadowolenie ze sposobu, w jaki byli obsługiwani. W jednym z raportów z próbnego badania satysfakcji klienta Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie najwięcej odpowiedzi dotyczyło braku oczekiwań wobec sposobu obsługi klienta. Zwrócono dwukrotnie uwagę na organizację pracy oraz warunki lokalowe. Ankietowani Urzędu Miasta w Rzeszowie wymieniali różne czynniki dotyczące propozycji zmian w pracy urzędu, ale w ostatnim analizowanym roku badań ankietowych zanotowano aż 55,3% odpowiedzi, że nic by nie zmieniali. W tym roku wskazano tylko powyżej 10% wydłużenie czasu pracy urzędu. W poprzednich analizowanych latach wskazywano także wydłużenie godzin pracy, warunki lokalowe, załatwianie spraw przez Internet, terminowość, kompetencje i uprzejmość urzędników oraz jakość obsługi klienta.

Podsumowanie

Analiza wyników badań satysfakcji klienta wykazała, że zauważalny jest pozytywny wpływ wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością na jakość świadczonych usług, respondenci oceniają wysoko pracę urzędników. Respondenci również informują ankietowanych o pozytywnych aspektach funkcjonowania urzędu. Nie zawsze skuteczność podejmowanych działań doskonalących jest zauważalna w ostatnim roku prowadzenia badania ankietowego, ale może to świadczyć o wzroście posiadanej wiedzy i doświadczeniu klienta, możliwości porównywania oferowanej usługi do lat poprzednich. Jednakże występuje niechęć ze strony respondentów do udzielania odpowiedzi na pytania otwarte przy spadku odpowiedzi *trudno powiedzieć*. Rekomenduje się rozszerzenie metody badań ankietowych o badania jakościowe, wprowadzenia wywiadów pogłębionych. W początkowej fazie może się okazać, że ilość przeprowadzonych wywiadów będzie bardzo mała lub nieznacząca. Jednakże jeżeli będą one przeprowadzone w odpowiedni sposób, to interesant dostrzeże, że partycypuje w doskonaleniu funkcjonowania urzędu, a tym samym nastąpi budowanie trwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu.

Badane samorządy przyjęły zasadę cyklicznych badań ankietowych oraz udostępniają raporty na stronach internetowych, korzystają z doświadczenia innych urzędów, co daje możliwość porównania uzyskanych wyników pod warunkiem, że są zastosowane te same kryteria pomiaru. Każdy z urzędów znajduje się na innym poziomie złożoności wdrożonego Systemu Zarządzania Jakością. Zaletą może być wprowadzenie ujednoczonych formularzy z uwzględnieniem specyfiki świadczonych usług i przyjętych strategii oraz ustalenie zdefiniowanych przedziałów czasowych badań satysfakcji. Przeprowadzone badanie stałoby się materiałem wejściowym do inicjowania zmian

Tab. 1. Badanie satysfakcji klienta - Urząd Miasta w Dzierżonowie

Urząd Miasta w Dzierżonowie							
Termin	2007	2008	2009	2010	2011	2012	12.02 - 30.03.2013
(odpowiedzi zadowolony i bardzo zadowolony)							
Ogólny poziom satysfakcji z usług	94%	93%	95%	95%	97%	98%	98%
Ogólny poziom jakości usług	-	93%	95%	95%	97%	98%	97,6%
Terminowość	-	85%	90%	92%	95%	96%	96,2%
Czytelność formularzy	90%	79%	87%	94%	93%	92%	91,6%
Fachowość pracowników	98%	91%	93%	94%	93%	91%	91%
Jakość informacji w trakcie obsługi	96%	94%	92%	94%	93%	91%	91,4%
Jakość informacji telefonicznych	86%	80%	73%	91%	94%	90%	89,6%
Informacje na tablicach informacyjnych	79%	75%	76%	92%	90%	95%	94,9%
Informacje na stronie internetowej	73%	65%	71%	89%	89%	90%	94%

Źródło: opracowane na podstawie [Raport z badania satysfakcji klientów BOK i wydziałów Urzędu Miasta w Dzierżonowie za rok 2012, <http://www.um.dzierzonow.pl/pl/page/badanie-satysfakcji, kwiecień 2013, data dostępu 27.09.2014 r.>]

Tab. 2. Badanie satysfakcji klientów - Urząd Miasta i Gminy w Świerzawie

Urząd Miasta i Gminy w Świerzawie				
Termin	2010	2011	2012	2013
Klienci indywidualni				
Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z następujących aspektów pracy Urzędu? (zadowolony + bardzo zadowolony)				
Jak ocenia Pan/i ogólne funkcjonowanie Urzędu Miasta i Gminy?	71%	86%	97%	92%
Terminowość wykonania usługi	73%	90%	96%	91%
Kompetencje pracowników	77%	90%	97%	92%
Zapewnienie i dostępność informacji	68%	90%	95%	93%
Ocena ogólnego funkcjonowania Urzędu (ocena średnia)	3,74	4,38	4,6	4,5
Klienci przedsiębiorcy (ocena średnia)				
Kontakt z pracownikiem	4,1	4,3	4,7	4,8
Terminowość realizacji usługi	4,0	4,3	4,5	4,8
Kompetencje pracowników	4,2	4,3	4,5	4,8
Ocena ogólnego funkcjonowania Urzędu	3,2	3,7	3,9	4,5

Źródło: opracowane na podstawie [Badanie satysfakcji klienta w 2013 roku. Analiza. Badanie satysfakcji klientów Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie, http://www.swierzawa.pl/index.php?option=18&action=articles_show&art_id=327&menu_id=10&menu_art_id=327&page=4, maj 2013, data dostępu 27.09.2014 r.]

Tab. 3. Badanie satysfakcji klienta - Urząd Miasta w Rzeszowie

Urząd Miasta w Rzeszowie			
Rok / miesiąc	Wrzesień 2011	Sierpień 2012	Lipiec 2014
Średnia ocena jakości obsługi klienta (w skali od 1 do 5)	4,075	4,56	4,46%
Jak ocenia Pan/Pani terminowość załatwiania spraw w Urzędzie Miasta Rzeszowa?			
Zdecydowanie tak + raczej tak (bardzo + raczej dobrze)	75,7%	91,6%	73,3%
Trudno powiedzieć	15,7%	8%	19,7%
Czy obsługujący Pana/Panią urzędnicy byli kompetentni?			
Zdecydowanie tak + raczej tak	86,7%	92,3%	95,5%
Trudno powiedzieć	11%	7,5%	3,5%
Czy obsługujący Pana/Panią urzędnicy udzielali pełnych i wyczerpujących informacji?			
Zdecydowanie tak + raczej tak	79,9%	93%	94,3%
Trudno powiedzieć	10,3%	6,3%	4%
Czy przekazywane informacje są dla Pan/Pani czytelne i zrozumiałe?			
Zdecydowanie tak + raczej tak	94,6%	97,8%	95,5%
Trudno powiedzieć	2,6%	2,1%	3,2%

Źródło: opracowane na podstawie [Raport z badań - poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa, [w funkcjonowaniu urzędu i doskonaleniu świadczonych usług nie tylko dla urzędów z danego regionu. Ponadto każde następne badanie ankietowe stanie się informacją zwrotną o słuszności i efektywności wdrożonych działań doskonalących.](http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa, wrzesień 2011, wrzesień 2012, wrzesień 2014, data dostępu 27.09.2014 r.]</p>
</div>
<div data-bbox=)

mgr inż. Danuta Trybuch
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
e-mail: danuta.marzena@interia.pl



Bibliografia

- [1] *Badanie satysfakcji klienta w 2013 roku. Analiza. Badanie satysfakcji klientów Urzędu Miasta i Gminy w Świerzawie*, http://www.swierzawa.pl/index.php?option=18&action=articles_show&art_id=327&menu_id=10&menu_art_id=327&page=4, maj 2013, data dostępu 27.09.2014 r.
- [2] BUGDOL M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
- [3] BURKE R.J., GRAHAM J., SMITH F., *TQM Implementation – Effects of Reengineering on the Employee Satisfaction – Customer Satisfaction Relationship*, „The TQM Journal” 2005, Vol. 17, No. 4.
- [4] FONFARA K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [5] HAMROL A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [6] LEE J., *Public Meetings for Efficient Administrative Performance in the United States*, „Public Performance & Management Review”, March 2014, Vol. 37, No. 3.
- [7] MIZIRAHİ S., VIGODA-GADOT E., VAN RYZIN G., *Public Sector Management, Trust, Performance, and Participation. A Citizens Survey and National Assessment in the United States*, „Public Performance & Management Review”, December 2010, Vol. 34, No. 2.
- [8] NIEŻUROWSKI L., PAWŁOWSKA B., WITKOWSKA J., *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- [9] OTTO J., *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [10] PN-EN ISO 9000:2005, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- [11] PN-EN ISO 9001:2008, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- [12] *Raport z badania satysfakcji klientów BOK i wydziałów Urzędu Miasta w Dzierżoniowie za rok 2012*, <http://www.um.dzierzonow.pl/pl/page/badanie-satysfakcji>, kwiecień 2013, data dostępu 27.09.2014 r.
- [13] *Raport z badań – poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa*, <http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa>, wrzesień 2011, data dostępu 27.09.2014 r.
- [14] *Raport z badań – poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa*, <http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa>, wrzesień 2012, data dostępu 27.09.2014 r.
- [15] *Raport z badań – poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa w latach 2011 i 2012*, <http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa>, wrzesień 2012, data dostępu 27.09.2014 r.
- [16] *Raport z badań – poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa*, <http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa>, wrzesień 2014, data dostępu 27.09.2014 r.
- [17] *Raport z badań – poziom satysfakcji klientów korzystających z usług świadczonych przez Urząd Miasta Rzeszowa w latach 2012 i 2014*, <http://bip.erzeszow.pl/urząd-miasta-rzeszowa/system-zarządzania-jakoscia/raport-z-badan-satysfakcji-klientow-miasta-rzeszowa>, wrzesień 2014, data dostępu 27.09.2014 r.
- [18] *Raport sporządzony w dniu 2 października 2009 r. z przeprowadzonego próbnego badania satysfakcji klienta w Urzędzie Miasta i Gminy w Świerzawie w okresie od 18 do 30 września 2009 r.*, http://www.swierzawa.pl/index.php?option=18&action=articles_show&art_id=7&menu_id=10&menu_art_id=7&page=4, październik 2009, data dostępu 27.09.2014 r.
- [19] RIVENBARK W.C., BALLARD E.C., *Using Citizen Surveys to Influence and Document Culture Change in Local Government*, „Public Performance & Management Review”, March 2012, Vol. 35.
- [20] SZCZEPAŃSKA K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- [21] URBANIAK M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.
- [22] ZYMONIK Z., HAMROL A., GRUDOWSKI P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Customer Satisfaction Based on Selected Local Governments

Summary

The aim of the paper is to analyze the results of an assessment of the quality of selected services provided in local governments that have implemented a Quality Management System in accordance with ISO 9001, based on customer satisfaction surveys conducted in three local governmental offices: the Town Office in Dzierżoniów, the Town Office in Rzeszów and the Municipal Council in Świerzawa. The conclusions of the analysis will be the basis for the formulation of recommendations for the improvement of customer satisfaction surveys and their comparability. The research method adopted is a case study based on secondary materials. The secondary materials are customer satisfaction research reports published on the Internet as a public information. In most cases, the customer satisfaction survey was conducted by an external company or with its cooperation.

Keywords

quality management system, customer satisfaction

PROBLEMY EWIDENCJONOWANIA I POMIARU KOSZTÓW LOGISTYKI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Beata Ślusarczyk

Wprowadzenie

Prawidłowo sformułowane cel, misja i zadania logistyki w dużej mierze decydują o jakości i poziomie procesów wpływających na efektywność funkcjonowania firmy. Procesy te składają się na system logistyczny przedsiębiorstwa, gdzie systemem nazywane są „działania o orientacji synergetycznej polegające na optymalizowaniu kombinacji wszystkich elementów składających się na pewną całość” [Mindur, 2008, s. 600].

Procesy logistyczne, obejmujące zarówno procesy rzeczowe, informacyjne, jak i elementy procesów finansowych powodują generowanie kosztów. Przyczyn tego zjawiska upatruje się w [Ficoń, 2001, s. 353]:

- 1) znacznych aktywach trwałych, niezbędnych do realizacji procesów logistycznych w postaci: budynków, hal magazynowych, środków transportu, maszyn i urządzeń do obsługi magazynów, sprzętu komputerowego czy oprogramowania. Utrzymywanie i eksploatacja aktywów trwałych powoduje konieczność ponoszenia kosztów, dodatkowo powstają straty w wyniku utraczonych korzyści z blokowania kapitałów;
- 2) wysokich kosztach pracy, spowodowanych koniecznością zatrudnienia wielu pracowników niezbędnych do obsługi procesów fizycznego przepływu i procesów informacyjnych;
- 3) ilości i strukturze zapasów rzeczowych, będących składnikiem aktywów obrotowych, które, gwarantując stabilną działalność gospodarczą oraz należytą ciągłość i intensywność procesów logistycznych, generują koszty z powodu konieczności ich utrzymywania, a także koszty zamrożonego w nich kapitału.

Wśród najważniejszych obszarów powstawania kosztów logistyki w przedsiębiorstwach wymienia się [Michałowska, 2013, s. 327]:

- transport ładunków – obejmujący zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne procesy przemieszczania materiałów, z uwzględnieniem planowania i organizacji przewozów, wykorzystania usług zewnętrznych i pomocniczych dla przewozu ładunków, przygotowania środków transportu i gotowości świadczenia transportu, utrzymania i eksploatacji infrastruktury transportu, jak również zarządzania transportem na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- manipulację ładunkami – która występuje pomiędzy etapami procesu logistycznego w całym łańcuchu

dostaw; obejmuje zarówno czynności załadunkowo/wyładunkowe, jak i przemieszczanie ładunków w miejscach składowania oraz ich znakowanie, przeliczanie, pakowanie, kontrolę jakości oraz prace konserwacyjne;

- magazynowanie ładunków – oprócz realizacji procesów fizycznego magazynowania w tym obszarze wyróżnia się także dostosowywanie powierzchni magazynowych do konkretnych typów ładunków, wszelkie czynności związane z funkcjonowaniem magazynów i infrastruktury magazynowej, zabezpieczanie ładunków przed skutkami zdarzeń nadzwyczajnych, wykorzystanie usług zewnętrznych oraz zarządzanie procesem magazynowania na poziomie strategicznym i operacyjnym;
- proces zamawiania – obejmujący koszty zakupu, które ponosi przedsiębiorstwo w procesie zamawiania materiałów, począwszy od analizy rynków i dostawców, kwalifikacji i kontroli wybranych dostawców po obsługę zamówień i komunikację z dostawcą.

Wśród najbardziej kosztotwórczych obszarów działalności logistycznej przedsiębiorstwa wyróżnia się również obsługę klienta, w której szczególnie duży udział ma fizyczna dystrybucja wyrobów. Obecne realia rynku wymagają od podmiotów gospodarczych poświęcenia szczególnej dbałości o jakość obsługi klienta i znalezienia optymalnego jej poziomu, gdyż wysoka jakość obsługi będzie generowała wysokie koszty, natomiast jej niski poziom może spowodować utratę odbiorców. I nie można rozpatrywać tego problemu wyłącznie w kontekście bieżącego zysku czy udziału w rynku. Ważny jest wizerunek przedsiębiorstwa, przyczyniający się do utrzymania pożądanej pozycji rynkowej.

Wysokość kosztów logistyki w przedsiębiorstwie nie jest łatwa do określenia. Zależy ona od wielu czynników, m.in. od wielkości podmiotu, branży, w której działa, a także od charakteru jego działalności (produkcja, handel, usługi). W zależności od tych zmiennych, podejmowane są przez zarządzających różne rozwiązania organizacyjne i wyzwania logistyczne [Christopher, 2004, s. 83; Grabara i in., 2013, s. 221]. Nie podlega jednak wątpliwości, że koszty logistyki mają największe rezerwy i możliwości oszczędności pośród wszystkich

kosztów w przedsiębiorstwie. Niektórzy autorzy powołują się na badania, według których koszty logistyki stanowią 10–40% wartości sprzedanych towarów [Skoczylas, 2010, s. 13].

W związku z nielicznymi publikacjami poruszającymi problematykę kosztów logistyki w przedsiębiorstwach oraz ich powtarzającymi się treściami w obszarze podstaw teoretycznych celem artykułu jest zebranie i uporządkowanie wiodących rozwiązań w zakresie ewidencjonowania i pomiaru kosztów działalności logistycznej w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem dotychczas publikowanych badań empirycznych. W kontekście tak postawionego celu pracy sformułowano następującą hipotezę badawczą: obecnie stosowane metody identyfikacji kosztów logistyki są niewystarczające w kontekście potrzeb zarządczych przedsiębiorstw.

Dylematy ewidencjonowania kosztów logistyki

Niejednokrotnie określenie pojęcia i struktury kosztów logistyki stanowi złożony problem. Szerokie źródła literaturowe przedstawiają często koszty logistyki w różnych aspektach. Jedne z nich skupiają się na źródłach ich generowania czy rodzajach, starając się w ten sposób zdefiniować koszt logistyki, inne bazują na różnorodnej strukturze kosztów powstałych w systemie logistycznym. Tak szerokie pojmowanie nie ogranicza pojęcia kosztów logistyki wyłącznie do kilku definicji.

Samo znaczenie kosztu postrzegane jest w przedsiębiorstwie jako podstawa jego dalszej egzystencji w konkurencyjnym otoczeniu. Koszt stanowi kategorię ekonomiczną, a jego istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa wynika z potrzeby tworzenia wartości dla nabywcy produktu (wyrobu lub usługi), co z kolei odzwierciedla się w rachunku wyników przedsiębiorstwa. Według W. Malca, koszt to „wyraz normalnego, rzeczowo dającego się z góry przewidzieć, zużycia środków trwałych i obrotowych oraz usług obcych, wycenionego w cenach nabycia, płac zatrudnionych pracowników, tudzież części produktu dodatkowego – ponoszonego w ramach celowej, gospodarczo lub społecznie uzasadnionej działalności jednostek samodzielnie bilansujących” [Bednarski, Gierusz, 2001, s. 242]. W drodze analizy kosztów zarządzający posiadają możliwość poznania słabych i mocnych stron w kwestii finansowania działalności firmy. Atuty przedsiębiorstwa powinny być umacniane i rozwijane, ponieważ w dłuższym okresie wpływają na obniżenie kosztów ponoszonych w przedsiębiorstwie, niedoskonałości winny być natomiast poddawane poprawie lub usuwane za pomocą dostępnych metod zarządzania przedsiębiorstwem.

Koszty logistyki wynikają ze zużycia zasobów (pracowników, środków trwałych, materiałów itp.) w ramach realizowanych działań w zasięgu procesów logistycznej obsługi przepływu materiałów, produkcji

w toku, wyrobów gotowych oraz utrzymywanych zasobów. Oprócz działań związanych z produktem wykonywanych jest wiele czynności generujących koszty logistyki, które nie dodają bezpośrednio wartości do produktów (obsługiwanych materiałów, wyrobów czy towarów), a ponoszone są na rzecz organizacji pracy przedsiębiorstwa, umożliwiając prawidłowy przebieg działań logistycznych (planowanie i prognozowanie, kontrolowanie, analizy, nadzór, harmonogramowanie działań, rozwój zasobów). Koszty logistyki powstają także w konsekwencji wydatków finansowych na wszelkie opłaty, licencje, obsługę kredytów i pożyczek zaciągniętych na działalność logistyczną, zamrożenia kapitału w zapasach (w magazynie, w transporcie, w toku produkcji) [Śliwczyński, 2007, s. 201].

Kolejne z podejść definiuje koszty logistyki jako procent od obrotu i obejmuje sześć pojedynczych elementów, tj. transport, magazynowanie, utrzymanie zapasów, zarządzanie procesami logistycznymi, pakowanie oraz pośrednie koszty logistyki [Engblom i in., 2012, s. 10]. Podobne ujęcie zaprezentowali w swych prezentacjach Naula i inni [2006] oraz Töyli i inni [2008].

Różnorodność występujących w literaturze definicji kosztów logistyki powoduje, że także ich klasyfikacja jest niezwykle rozbudowana, uwarunkowana potrzebami decyzyjnymi.

Jedna ze starszych i najbardziej powszechnie używanych klasyfikacji jako podstawowe koszty logistyki identyfikuje te związane z procesami transportu, magazynowania, utrzymania zapasów i administracją [Heskett i in., 1973, s. 30]. Guasekaran i inni [2001, s. 78] do klasyfikacji tej dołączają także alternatywne koszty związane z kapitałem, koszty ryzyka oraz ewentualne koszty utraconych możliwości sprzedaży w ramach kosztów utrzymania zapasów.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również szeroki zakres składników kosztów logistyki, oprócz tych traktowanych jako podstawowe (związane z transportem, magazynowaniem, utrzymaniem zapasów oraz administrowaniem/zarządzaniem logistyką). Na przykład A. Zeng i C. Rossetti [2003] dodają także opłaty celne, koszty związane z ryzykiem uszkodzenia lub zniszczenia towarów podczas przetwarzania, pakowania, magazynowania bądź przewozu. Niektórzy mówią także o tzw. ‘innych kosztach logistyki’ w celu podkreślenia faktu, że bardzo ciężko jest je z góry określić i zmierzyć [Ojala i in., 2007]. Inni autorzy wymieniają także koszty związane z rejestracją zleceń, traktując je osobno, a nie razem z kosztami administracji [Klaus, Kille, 2007; Klaus i in., 2010].

Analiza prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji skłoniła K. Skoczylas [2010, s. 14] do wyróżnienia następujących cech kosztów logistyki:

- rozproszenie wśród wielu grup kosztów przedsiębiorstwa;
- wysoki i często rosnący udział w ogólnej strukturze kosztów;
- rozdzielenie odpowiedzialności za ich kształtowanie;
- zmienna wielkość w poszczególnych okresach;

- szeroki zakres rodzajowy;
- niekiedy trudności z ustaleniem ich wielkości.

K. Ficoń [2001, s. 351] uważa, że koszty logistyki pozwalają ocenić wydajność nowoczesnych metod zarządzania logistycznego, ale ich wyodrębnienie wśród innych kosztów jest niezwykle trudne ze względu na:

- zbyt wysoki poziom spójności procesów realizowanych w podmiocie, powodujący administracyjne i organizacyjne utrudnienia w jasnym wyłonieniu wyłącznie kosztów dotyczących działalności logistycznej przedsiębiorstwa;
- złożoną strukturę kosztów logistyki oraz wzajemne powiązania w jej ramach niepozwalające na ich kalkulację zgodnie z poszczególnymi podziałami.

Niemal każdy z autorów uważa, że wyodrębnienie kosztów logistyki jest utrudnione ze względu na ich zbyt duże zagnieżdżenie we wszystkich księgowanych kosztach, a bez ich precyzyjnej identyfikacji niemożliwa staje się ocena sprawności systemu logistycznego. Według P. Blaika, w Polsce brakuje regularnych i kompleksowych analiz kosztów logistyki. Za przyczynę takiego stanu rzeczy wini on poziom zaawansowania systemów informacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach, które opierają się na przestarzałych metodach księgowania. Metody te dostarczają co prawda potrzebnych informacji, obejmujących działalność finansową całej firmy, nie zapewniają jednak podmiotom właściwej jakości informacji, niezbędnych w dążeniu do wysokiej efektywności systemu logistycznego i nie rozwiązują problemów nowoczesnej logistyki. Spowodowane jest to głównie pominięciem kosztów logistyki ukrytych w pozostałych kosztach [Blaik, 2001, s. 299; Twaróg, 2003, s. 28].

Działania logistyki uszeregowane w łańcuchach tworzenia produktu wymagają dokładnej identyfikacji kosztów logistyki w ujęciu procesowym:

- szczegółowej rejestracji działań;
- przypisania im zasobów niezbędnych do realizacji działań;
- określenia miar poszczególnych działań;
- pomiaru poziomu zużycia zasobów w wyniku realizowanych działań.

O kosztach logistyki decydują właśnie realizowane działania, które, zużywając zasoby, przenoszą wartość na produkt końcowy. Tak jak rozproszone i funkcjonalnie złożone są działania logistyki, tak rozbudowana i rozmyta jest struktura kosztów logistyki, jak również niejednoznaczne są wzajemne powiązania dynamiki poszczególnych grup składowych kosztów [Śliwczyński, 2007, s. 202].

Ewidencjonowanie kosztów logistyki w polskich przedsiębiorstwach

Obserwacja i badanie poziomu, struktury oraz dynamiki kosztów logistyki mogą być prowadzone pod warunkiem, że w rachunku kosztów przedsiębiorstwa spełnione zostaną wymagania w zakresie ewidencji i grupowania kosztów. Niemożliwe jest bowiem

wykorzystanie rachunku kosztów na potrzeby zarządzania procesami logistycznymi bez dokładnej znajomości poszczególnych składników kosztów, przyczyn ich powstania oraz wzajemnych proporcji i powiązań.

Ewidencja kosztów podstawowej działalności przedsiębiorstwa uzależniona jest od ustalonego przez kierownictwo jednostki wariantu ewidencyjnego. Wybór ten jest podyktowany zapotrzebowaniem na informacje kosztowe dla celów sprawozdawczych oraz zarządzania podmiotem, w zależności od specyfiki i rozmiarów jego działalności. W praktyce polskich przedsiębiorstw koszty działalności operacyjnej ewidencjonowane są zazwyczaj według dwóch lub trzech możliwych wariantów [Chluska, 2009, s. 73]:

1. **Wariant I – uproszczony** – grupowanie kosztów ogranicza się tylko do układu rodzajowego, w którym ewidencjonuje się koszty proste (jednorodne, które nie mogą być rozłożone na bardziej elementarne składniki). Układ kosztów według rodzaju umożliwia ustalenie wysokości poniesionych kosztów oraz uzyskanie poglądu na wzajemne proporcje poszczególnych rodzajów kosztów jednostki gospodarczej jako całości. Przydatność układu rodzajowego na potrzeby zarządzania działalnością przedsiębiorstwa jest bardzo ograniczona, dlatego też ten wariant ewidencji kosztów może być stosowany przez małe jednostki gospodarcze, w których nie istnieje potrzeba analizy kosztów według obszarów lub odmian działalności. Grupując koszty jedynie według rodzaju, nie uzyskuje się informacji o miejscu ponoszenia kosztu oraz związku z produktem, co jest wręcz niezbędne przy ustalaniu kosztu wytworzenia produktu w ujęciu zarówno globalnym, jak i jednostkowym. Z tego powodu rodzajową ewidencję kosztów stosują najczęściej przedsiębiorstwa handlowe i usługowe. Za wadę układu rodzajowego kosztów przy ich analizowaniu wskazuje się również brak powiązania wysokości ponoszonych kosztów z rozmiarami działalności jednostki. Natomiast inaczej przedstawia się przydatność rodzajowego układu kosztów z punktu widzenia potrzeb zewnętrznych. Ponieważ ewidencja ogólnogospodarcza (statystyczna) polega w praktyce na sumowaniu danych liczbowych uzyskiwanych przez poszczególne podmioty gospodarcze, przedmiotem sumowania mogą być jedynie te wielkości, które są uzyskiwane na podstawie jednorodnych i obiektywnych kryteriów klasyfikacyjnych. Tym warunkom odpowiada jedynie rodzajowy układ kosztów [Matuszkiewicz, 2011, s. 14].
2. **Wariant II – uproszczony** – ewidencja kosztów odbywa się jedynie w przekroju typów działalności (miejsc powstawania kosztów).
3. **Wariant III – pełny** – ewidencja kosztów obejmuje koszty zarówno w układzie rodzajowym, jak i według miejsc powstawania tych kosztów, którymi są wyodrębnione w przedsiębiorstwie funkcje, komórki lub stanowiska pracy. Podział kosztów według miejsc powstawania ma na celu zwiększenie

odpowiedzialności kierowników za wysokość ponoszonych kosztów oraz usprawnienie planowania i kontroli kosztów [Nowak i in., 2004, s. 208]. Według miejsc powstawania mogą być dzielone koszty każdego typu działalności (podstawowej, pomocniczej, koszty zarządu).

Wymienione warianty ewidencjonowania są stosowane przez przedsiębiorstwa również w odniesieniu do kosztów logistyki, w różnym zakresie i z różnym skutkiem dla ich pomiaru i podejmowania decyzji zarządczych.

Ewidencja kosztów logistyki jest związana z rejestracją operacji obejmujących koszty logistyki na kontach księgowych. Ponieważ konta syntetyczne (konta księgi głównej) nie uwzględniają kont bezpośrednio pozwalających gromadzić informacji o kosztach logistyki, konieczne jest więc prowadzenie kont analitycznych (kont ksiąg pomocniczych). Działanie to jest skomplikowane, ponieważ jeden koszt logistyki na potrzeby księgowy może być ujawniany na kilku kontach. Ponadto nie wszystkie koszty logistyki mogą być zarejestrowane na kontach księgowych, są więc one obliczane i prezentowane jedynie poza ewidencją księgową [Biernacki, Kowalak, 2010, s. 72].

Stosowane w praktyce sposoby ewidencji kosztów grupują koszty logistyki w ramach różnych komórek, są one więc niemiarodajne w odniesieniu do kosztów generowanych w poszczególnych fazach przepływu. Jako przykład można podać koszty zakupu, które obejmują jedynie koszty ponoszone do momentu przyjęcia towarów do pierwszego miejsca składowania. Dalsza obserwacja kosztów procesu zaopatrzenia jest niemożliwa, gdyż nie obejmuje ona: płac i narzutów na płace pracowników magazynu, kosztów utrzymania działu zaopatrzenia oraz odbioru i kontroli jakości dostaw, opłat telekomunikacyjnych itp., gdyż zaliczane są już do kosztów ogólnozakładowych. Podobnie ewidencjonowane koszty sprzedaży obejmują koszty po przekazaniu wyrobów z magazynów własnych bezpośrednio do wysyłki oraz koszty związane z zapewnieniem sprzedaży produktów. Nie uwzględnia się, podobnie jak w poprzednim przypadku, kosztów wynagrodzeń pracowników magazynowych, utrzymania działu sprzedaży itp. [Walczak, Witkowski, 2004, s. 209]. Księgowanie kosztów w sposób bardzo ogólny i brak systemu łączenia tych kosztów z działaniami, których dotyczą, uniemożliwia weryfikację efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zatem precyzyjne określenie kosztów logistyki wymaga ich manualnego wydzielenia w podmiotach księgujących koszty tylko w układzie rodzajowym czy nawet według miejsc ich powstawania.

Koszty logistyki w ujęciu procesowym

Koszty logistyki wynikają bezpośrednio z realizacji zadań (procesów) logistycznych, podejmowanych w sferach: zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji. I podobnie jak owe procesy, koszty są ze sobą ściśle po-

wiązane, z czego wynikają znaczne trudności przy podziale przedmiotowych kosztów na grupy. Wymaga to systematyczności i szczególnego zaangażowania. Ważne jest również, aby w przedsiębiorstwie zdefiniować pewne rozwiązania w zakresie grupowania kosztów tak, aby były one jak najbardziej przydatne dla celów kontrolnych i decyzyjnych. Dopiero po odpowiedniej klasyfikacji kosztów logistyki, mogą być zastosowane bardziej zaawansowane, niż tradycyjne warianty kalkulacyjne, narzędzia rachunkowości. Dzięki ich wykorzystaniu bardzo łatwo stworzyć system raportowania oparty na wskaźnikach, które określają jednostkowy koszt działania logistycznego. Później, informacje o kosztach mogą być porównane z wynikami innych przedsiębiorstw lub ofertami usługodawców, a to stanowić może punkt wyjścia do rozważań odnośnie do optymalizacji kosztów.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo często uwarunkowane jest sposobem organizacji i wykonania poszczególnych procesów i działań, składających się na całość kształtu tworzenia wartości dla klienta. Zarządzanie procesowe umożliwia dostosowanie się do wymagań stawianych przez otoczenie, kreując tym samym nowe możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Właściwe zidentyfikowanie procesów, ich modelowanie, wdrożenie, kontrola oraz doskonalenie w zasadniczy sposób wpływają na rentowność, poziom zadowolenia klientów, a w konsekwencji na konkurencyjność podmiotu gospodarczego. Procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem wymusza zastosowanie, zgodnego z nim, podsystemu rachunkowości – rachunkowości procesów [Jakubiec, 2012, s. 59].

Podejście procesowe do kosztów logistyki przedsiębiorstwa pozwala na bardziej dokładne i elastyczne zarządzanie produktami czy usługami. Cele podejścia procesowego do kosztów to przede wszystkim [Bitkowska i in., 2011, s. 81]:

- zwiększenie przejrzystości kosztów w pośrednich obszarach przedsiębiorstwa;
- zapewnienie racjonalnego wykorzystania zasobów;
- alokacja świadczeń wewnątrz przedsiębiorstwa w obszarze kalkulacji kosztów produktu/usługi, co pozwoli uniknąć błędów strategicznych w zakresie polityki produktu/usługi i zyskać kontrolę kosztów pośrednich.

Uwzględniając podejście procesowe, rozliczanie kosztów logistyki odbywa się za pomocą rachunku kosztów działań (*Activity Based Costing – ABC*). Rachunek ten, dzięki przyczynowo-skutkowemu przypisywaniu kosztów wykonanych działań poszczególnym klientom i produktom przedsiębiorstwa, eliminuje uśrednianie i arbitralność w alokowaniu kosztów pośrednich. Arbitralność ta ma z kolei miejsce w tradycyjnych koncepcjach i systemach finansowo-księgowych. Rachunek kosztów działań dostarcza większej ilości informacji niż systemy tradycyjne. Jednak jego zastosowanie w przedsiębiorstwie wymaga określonych nakładów finansowych (oprogramowanie,

doradztwo), zaangażowania kadry kierowniczej oraz służb księgowych [Rasała, 2012, s. 56]. Trudności ze skutecznym wdrażaniem rachunku kosztów działań mogą również leżeć zarówno w samej koncepcji, jak i w sposobie jej wdrażania. Nie bez znaczenia także jest fakt, że większość literatury dotyczącej Activity Based Costing opisuje ogólne założenia i zastosowania tego rachunku, a nie konkretne instrukcje i wskazówki jego wdrażania [m.in. Biernacki, Kowalak, 2010, s. 109–112; Ciesielski, 2009, s. 232–246; Harrison, Van Hoek, 2010, s. 128–130].

Ewidencjonowanie i pomiar kosztów logistyki w praktyce

Występujące niejasności nie odnoszą się jedynie do określenia i zrozumienia składników kosztów logistyki. Są one widoczne także w stosowanych metodach pomiarowych oraz zakresach analiz, które mogą być różne nawet dla poszczególnych funkcji jednego przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu często pojawiają się badania poświęcone identyfikacji i pomiarowi kosztów logistyki. Jednak w większości przypadków są one zawężone do wybranego układu kosztów (rodzajowego, miejsc powstawania kosztów) lub są prowadzone na dużym poziomie uogólnienia. Wiąże się to z problematyką ewidencjonowania kosztów logistyki, na co wskazuje się w niniejszym artykule.

Jedną z głównych metod pomiarowych oparta jest na ankietach, a koszty logistyki są oceniane na podstawie danych zgłaszanych przez firmy. Badania przeprowadzane są zwykle w formie kwestionariuszy, a rezultaty przedstawiane są w formule względnej, np. jako ich udział w przychodach ze sprzedaży.

Badanie kosztów logistyki w oparciu o wariant rodzajowego ewidencjonowania kosztów przeprowadziły m.in. B. Miłaszewicz i K. Krypczyk [2013, s. 655–657] oraz E. Szymańska i A. Melasa [2014, s. 3729–3736]. Pierwsze z opracowań obejmowało analizę kosztów logistyki w wybranym mikroprzedsiębiorstwie handlowym, kolejne natomiast prezentowało case study przedsiębiorstwa z branży ICT. Rodzajowy układ kosztów był również motywem wiodącym rozważań S. Skiby [2013], który właśnie na jego podstawie podjął próbę zbudowania utylitarnego modelu ewidencji kosztów logistyki. Propozycja autora opierała się na coraz bardziej szczegółowym ewidencjonowaniu kosztów rodzajowych według faz przepływów materiałów w przedsiębiorstwie. Nie został on jednak zweryfikowany w praktyce, a sam jego twórca twierdzi, że „oceniając proponowany model, nie można twierdzić, iż daje on możliwość uzyskania pełnej informacji o kosztach logistyki, gdyż potrzebny byłby dużo bardziej rozbudowany model ewidencji, który jednak zamiast dodatkowych korzyści przysporzyłby wielu trudności natury organizacyjnej” [Skiba, 2013, s. 991–998].

A. Karmańska [2007, s. 234, 261–282] zaprezentowała wyniki badania ankietowego dotyczącego znajomości,

ewidencjonowania i raportowania kosztów logistyki, przeprowadzonego w oparciu o analizę 33 kwestionariuszy. Odpowiedzi udzielali głównie respondenci, będący bezpośrednio lub pośrednio związani z rachunkowością, co – zdaniem autorki badania – uwiarygadniało jego rezultaty. W części dotyczącej przydatności ewidencjonowania kosztów przedsiębiorstwa do poznania kosztów logistyki otrzymano informację, że w 33% badanych podmiotach niemożliwe jest ich wyszczególnienie. Wiąże się to z prowadzeniem ewidencji kosztów wyłącznie w układzie rodzajowym bez uwzględnienia pogłębionego podziału na koszty związane z logistyką. Dla 67% respondentów możliwa była identyfikacja tylko wybranych kosztów logistyki. Grupowanie kosztów logistyki w 64% badanych przedsiębiorstw było niemożliwe do realizacji ze względu na brak sformalizowanego systemu klasyfikacji i opisu źródłowych dokumentów kosztowych. Dla 21% ankietowanych grupowanie kosztów logistyki w ich organizacjach było możliwe dzięki funkcjonowaniu sformalizowanego systemu klasyfikacji wspartego dokumentami źródłowymi, wśród których wymieniano: zarządzenie, załącznik do zarządzenia, instrukcję obiegu dokumentów, specjalną kombinacją kodów przypisanych do transakcji.

Próbę identyfikacji i pomiaru kosztów logistyki podjęli także B. Ślusarczyk i S. Kot, którzy objęli swoim badaniem 90 małych i średnich przedsiębiorstw. Przebieg badania i jego wyniki potwierdziły ogromną trudność w identyfikacji kosztów logistyki i ich składowych w przedsiębiorstwach z uwagi na sposób prowadzenia ewidencji kosztowej, która uniemożliwia dogłębną analizę kosztów logistyki [Ślusarczyk, Kot, 2013, s. 7–11]. Niemniej jednak należy zauważyć, że część przedsiębiorstw prowadzi analizę kosztów logistyki na własne potrzeby, nie ujmując tego w oficjalnej ewidencji systemu rachunkowości. Stanowi to interesujące źródło wiedzy w realizowanym badaniu, aczkolwiek niejednokrotnie sposób ewidencji kosztów logistyki na potrzeby firm nie jest pozbawiony błędów metodologicznych. Analiza rezultatów badań w zakresie sposobu prowadzenia ewidencji kosztów logistyki potwierdziła, iż, tak jak się spodziewano, większość przedsiębiorstw (58) stosuje jedynie księgowanie kosztów, na stosowaną kalkulację kosztów bezpośrednich i pośrednich wskazuje 28 przedsiębiorstw, a ewidencję kosztów na poziomie konkretnych produktów i usług prowadzi 26 badanych podmiotów gospodarczych. Rachunek kosztów działań (ABC) prowadzi pięć największych przedsiębiorstw objętych badaniem. Niektóre z przedsiębiorstw wskazywały na więcej niż jeden sposób prowadzenia ewidencji kosztów logistyki, gdyż np. stosowały bardziej zaawansowaną metodę jedynie do wybranych produktów lub usług w celu lepszej kontroli kluczowych obszarów działania lub obszarów zagrożonych w kontekście efektywności działań.

Coraz bardziej popularnym narzędziem pomiaru kosztów logistyki jest rachunek kosztów działań. Wielu autorów w swoich opracowaniach [Januszewski, Wasilewski, 2012, s. 8–12; Sobotka, 2013, s. 23–24] prezentuje

możliwości, jakie daje zastosowanie metody ABC. Są to z pewnością przydatne przykłady dla praktyków zarządzających przedsiębiorstwami. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie rachunku kosztów działań nie zawsze i nie dla każdego podmiotu będzie wystarczającą alternatywą.

Również w literaturze obcojęzycznej znajduje się pozytywne opinie dotyczące przydatności rachunku ABC dla pomiaru kosztów logistyki [Baykasoglu, Kaplanoğlu, 2008, s. 320]. Pozwala to na porównanie podstaw stosowanej rachunkowości i obliczanie kosztów w różnych krajach i branżach, szczególnie wśród dużych przedsiębiorstw stosujących skomplikowane systemy związane z zarządzaniem zasobami przedsiębiorstwa [Pohlen i in., 2009, s. 15].

Wśród możliwych do odnalezienia w literaturze pomiarów kosztów logistyki znajduje się również taki, który oparty jest na statystykach makroekonomicznych. Wykorzystuje on różne rodzaje rachunków narodowych bądź statystyk przemysłowych, by podjąć próbę oszacowania kosztów logistyki jako ich udziału w PKB [Wilson, 2009; Havenga, 2010, s. 450]. Natomiast A.M. Rodrigues rozszerzył wcześniejsze podejście i zastosował makroekonomiczny model ekonometryczny w celu oszacowania udziału kosztów logistycznych w PKB na całym świecie [Rodrigues i in., 2005]. Wielkość wydatków związanych z logistyką szacuje tzw. raport „Top 100”, dotyczący europejskich rynków logistycznych, opracowany przez Klause i innych w 2010 roku, a ostatecznie koszty logistyki określone są w oparciu o dane statystyczne dotyczące wielkości transportu, zatrudnienia w logistyce oraz popytu na usługi logistyczne [Klaus i in., 2010].

Podsumowanie

Ewidencja i pomiar kosztów logistyki z pewnością mogłyby być łatwiejsze, gdyby istniały formalne przepisy narzucające konieczność i sposób wyszczególniania kosztów związanych z działalnością logistyczną spośród całości kosztów generowanych przez przedsiębiorstwo. Wielu teoretyków i praktyków wskazuje na potrzebę stworzenia rachunku kosztów logistyki. Jednak na poziomie uregulowań ustawodawczych ten zabieg jest niezwykle trudny, a nawet niemożliwy do zrealizowania. Biorąc pod uwagę mnogość obszarów działań w przedsiębiorstwie (logistyka, jakość, innowacje, ochrona środowiska itp.), dla dokładnego poznania struktury i wysokości kosztów, które one generują, należałoby stworzyć odrębny rachunek kosztów dla każdej z tych działalności. A uwzględniając przy tym rozmiar działalności przedsiębiorstwa czy branży, w której ono funkcjonuje, sformułowanie bardziej szczegółowych zasad ewidencjonowania kosztów, na poziomie legislacyjnym, jest wręcz niemożliwe. W związku z tym największe możliwości, jak również odpowiedzialność spoczywają na zarządzających przedsiębiorstwami, gdyż to oni powinni być świadomymi odbiorcami informacji, generowanych przez systemy ewidencjonowania kosztów. I to właśnie zarządzający powinni czynnie

uczestniczyć w budowie i wdrażaniu nowych systemów rachunku kosztów, w tym rachunku kosztów logistyki.

Aby zgłębić problematykę pomiaru, analizy i oceny kosztów logistyki, warto byłoby prowadzić przekrojowe obserwacje w różnych branżach, tak jak to ma miejsce np. w USA, gdzie realizowane są już od ponad trzydziestu lat badania benchmarkingowe kosztów logistyki, prowadzone przez Establish [2014], gdzie wskazuje się dodatkowo na najbardziej popularne sposoby redukcji tych kosztów stosowane przez przedsiębiorstwa amerykańskie. Stałe monitorowanie kosztów logistyki w obrębie konkretnych branż z pewnością wpłynęłoby pozytywnie na konkurencyjność funkcjonowania przedsiębiorstw.

dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCZ
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: jagoda@zim.pcz.czest.pl

Bibliografia

- [1] BAYKASOGLU A., KAPLANOGLU V., *Application of Activity-Based Costing to a Land Transportation Company*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 116, No. 2.
- [2] BEDNARSKI L., GIERUSZ J. (red.), *Rachunkowość międzynarodowa*, PWE, Warszawa 2001.
- [3] BIERNACKI M., KOWALAK R., *Rachunek kosztów logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [4] BITKOWSKA A., KOLTERMAN K., WÓJCIK G., WÓJCIK K., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.
- [5] BLAIK P., *Logistyka*, wydanie II, PWE, Warszawa 2001.
- [6] CIESIELSKI M. (red.), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- [7] CHLUSKA J., *Podstawy rachunkowości*, Wydanie 2 zmienione i uzupełnione, Wyd. WZ PCZ, Częstochowa 2009.
- [8] CHRISTOPHER M., *Logistics & Supply Chain Management – Creating Value-adding Networks*. Prentice Hall, 2004.
- [9] ENGBLOM J., SOLAKIVI T., TÖYLI J., OJALA L., *Multiple-method Analysis of Logistics Costs*, „International Journal of Production Economics” 2012, Vol. 137.
- [10] FICOŃ K., *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001.
- [11] GRABARA J., MAN M., KOT S., *Costs Incurred by Designing and Implementing the Logistical Projects in the Activity of Companies*, „Applied Mechanics and Materials” 2013, No. 309.
- [12] GUNASEKARAN A., PATEL C., TIRTIROGLU C., *Performance Measurement and Metrics in an Supply Chain Environment*, „International Journal of Operations and Production Management” 2001, Vol. 21, No. 1/2.
- [13] HAVENGA J., *Logistics Costs in South Africa – the Case for Macroeconomic Measurement*, „South African Journal of Economics” 2010, Vol. 78, No. 4.

- [14] HARRISON A., VAN HOEK R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- [15] HESKETT J.L., GLASKOWSKY N.A., IVIE R.M., *Business Logistics – Physical Distribution and Materials Management*, 2nd edition, Ronald Press Co., New York 1973.
- [16] JAKUBIEC I., *Od czego zacząć weryfikację rachunku kosztów?* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2012, nr 6.
- [17] JANUSZEWSKI A., WASILEWSKI A., *Rozliczanie kosztów działań związanych z logistyką wewnętrzną*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2012, nr 2.
- [18] KARMAŃSKA A. (red.), *Zarządzanie kosztami: jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2007.
- [19] KLAUS P., HARTMANN E., KILLE C., *Die TOP 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktfuehrer in der Logistikdienstleistungswirtschaft*, Germany: Bobingen 2010.
- [20] KLAUS P., KILLE C., *TOP 100 in European Transport and Logistics Services*, 2nd edition, Germany: Bobingen 2007.
- [21] MATUSZEWICZ J., *Rachunek kosztów*, Wyd. Finans-Serwis Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o. w Warszawie, Warszawa 2011.
- [22] MICHAŁOWSKA K., *Znaczenie i sposoby rozliczania kosztów logistycznych*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 61, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- [23] MIŁASZEWICZ B., KRYPCZYK K., *Analiza kosztów logistycznych na przykładzie mikroprzedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2013, nr 6.
- [24] MINDUR L., *Technologie transportowe XXI wieku*, ITEE, Warszawa – Radom 2008.
- [25] NAULA T., OJALA L., SOLAKIVI T., *Finland State of Logistics 2006*, Ministry of Transport and Communications, Finland, 2006.
- [26] NOWAK E., PIECHOTA R., WIERZBIŃSKI M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [27] OJALA L., SOLAKIVI T., HÖALINEN H.M., LORENTZ H., HOFFMANN T.M., *State of Logistics in the Baltic Sea Region 2007*, Log On Baltic Master Reports, Tampere 2007.
- [28] POHLEN T., KLAMMER T., COKINSG., *The Hand book of Supply Chain Costing*, CSCMP, Lombard, IL, USA, 2009.
- [29] RASAŁA R., *Co warto wiedzieć o rachunku kosztów działań przed jego wdrożeniem w firmie?* „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2012, nr 7.
- [30] RODRIGUES A.M., BOWERSOX D.J., CALANTONE R.J., *Estimation of Global and National Logistics Expenditures: 2002 Data Update*, „Journal of Business Logistics” 2005, Vol. 26, No. 2.
- [31] SKIBA S., *Model ewidencji kosztów logistyki*, „Logistyka” 2013, nr 6.
- [32] SKOCZYLAŚ K., *Koszty i controlling logistyki w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010.
- [33] SOBOTKA M., *Optymalizacja procesów i redukcja kosztów w logistyce przy wykorzystaniu Rachunku Kosztów Działań*, „Logistyka” 2013, nr 2.
- [34] SZYMAŃSKA E.J., MELASA A., *Znaczenie kosztów logistycznych w kształtowaniu sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa branży informatycznej*, „Logistyka” 2014, nr 4.
- [35] ŚLIWCZYŃSKI B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
- [36] ŚLUSARCZYK B., KOT S., *Analiza kosztów logistyki w MSP*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2013, nr 6.
- [37] TÖYLI J., HÖAKKINEN L., OJALA L., NAULAT., *Logistics and Financial Performance: An Analysis of 424 Finnish Small and Medium-sized Enterprises*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2008, Vol. 38, No. 1.
- [38] TWARÓG J., *Koszty logistyki przedsiębiorstw*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003.
- [39] WALCZAK I., WITKOWSKI K., *Koszty logistyczne w strategiach konkurencyjnych przedsiębiorstw*, [w:] KLUGE P.D., KUŹDOWICZ P. (red.), *Controlling w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
- [40] WILSON R., *Riding out the Recession*, CSCMP's 20th Annual State of Logistics Report, Council of Supply Chain Management Professionals, 2009.
- [41] ZENG A., ROSSETTI C., *Developing a Framework for Evaluating the Logistics Costs in Global Sourcing Processes*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2003, Vol. 33, No. 9.
- [42] <http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2014/09/Establish-Davis-Logistics-Cost-and-Service-Presentation-2014.pdf>

The Issues of Recording and Measurement of Logistics Costs in Companies

Summary

Rapid development of the logistics and extending scope of activities associated with managing logistic processes cause the rise in the demand for the deepened analysis of the costs of the logistics. Logistics costs have a significant share in the total cost of business performance. They are various depending on the methods of identification, specific industry or company size. Unfortunately, universally used systems of the bill of costs do not deliver all necessary information because they are not adapted for explaining structural and dynamic aspects of managing logistic activity. The article in an attempts to gather and organize the main problems concerning recording and measurement of the activities logistics cost in an enterprise, based on published theoretical and empirical papers.

Keywords

logistics costs, logistics costs recording, logistics costs measurement



THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF CONTROLLERS' ROLE AND TASKS IN THE CSR MANAGEMENT

Krzysztof Nowosielski

Introduction

At the end of the 20th century, Carroll predicted that the CSR concept would remain as an essential part of business language and practice, because it was a vital underpinning to many of the other theories and was continually consistent with what the public expected of the business community [Carroll, 1999, p. 292]. The recent years have given rise to a number of examples proving him right, and showing that the business activity that is pro-social and oriented towards the increase of value for the stakeholders can be profitable. The benefits are for example, efficiency gains, cost and risk reduction, improved competitiveness, higher employee motivation¹. Obviously, despite the fact that, in the CSR concept, the financial expectations of capital owners are not treated as the most important subject, one cannot also forget about the business targets, for the latter are regarded as essential for securing the correct functioning and development of a company. As stated by Carroll, economic viability is something business does for society as well, although people seldom look at it this way [Carroll, 1999, p. 284].

Unfortunately, the art of combining the economic and social goals in practice is a particularly difficult one that generates a whole array of decision-making problems. According to Porter and Kramer, if corporations were to analyze their prospects for social responsibility using the same framework that guides their core business choices, they would discover that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed, but that it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage [Porter, Kramer, 2006, p. 79]. If these assumptions are applied, levelling the importance of CSR issues with core business and commercial issues, it should lead to the adaptation of the concepts, methods, techniques and management tools used in the area of business commercial activity for the needs of CSR management.

The aim of this paper is to present the conceptual framework of possible controller role and tasks in the area of CSR management. Here, the controller is understood as a specific business service provider responsible for ensuring rational management [We-

ber, Schäffer, 1999, pp. 731–747]. Although the idea of Controlling is widely described in the literature, the controllers' activities in the area of CSR are rarely presented. The author of this paper aims to fill this gap, even if only partially. The paper includes the conceptual framework of CSR-controller task field based mostly on the aforementioned Weber and Schäffer concept [Weber, Schäffer, 1999, pp. 731–747; Schäffer et al., 2001, pp. 1–26].

The paper is organized as follows. In the proceeding section, a literature review describing the implementation of Controlling concept in the area of CSR issues is performed. Next, general problems of CSR management are brought closer to light, based on theoretical and empirical research results from different authors. Typical problems, pointed in this section, have become the reason for taking on the subject matter by the author. In the last section, the CSR-controller framework is described. This section is expanded into five subsections. Firstly, the process of framework development adopted by the author is introduced. Next, problematic questions concerning CSR issues are presented in two categories: Responsive and Strategic CSR, according to Porter and Kramer idea of CSR activities categorization. Following that, the controllers' tasks are described based on Weber and Schäffer concept. Then, the comparative analysis of Porter and Kramer as well as Weber and Schäffer concepts is performed based on typical features of a decision-making process. In the last part of this section, the conceptual framework of CSR-controller functions and tasks is presented. Chosen research from Anglo-American literature describing Management Control Systems (MCS) in the area of CSR is also examined in this section to further enhance the scope of the viewpoint of CSR-Controlling presentation. Finally, the limitations of CSR-controller framework and propositions of further researches are pointed out.

Controlling and CSR - State-of-the-art

For many years, the Controlling concept was predominantly treated solely in a generalized manner,

not specialized or linked to any specific area of management. For some time now, however, a functional specialization of Controlling concept (i.e. Logistics Controlling or Human Resources Controlling) can be clearly seen both, in practical examples and the science literature. Some approaches to CSR-Controlling issues can also be found in the literature.

The results of some of the scarce empirical survey studies carried out among Estonian companies, prove that CSR concept has an ever increasing influence on the functional scope of Controlling, although as Roostalu and Pihelgas notice, the level of controllers' engagement in the achieving of CSR is still low [Roostalu, Pihelgas, 2011, pp. 768–782]. Most of the scientific papers concerning CSR-Controlling issues present a case-study based research and are primarily explorative in character, which may indicate an early stage of the research in this area. According to the latest literature review, it seems that the issues concerning the CSR concept will become increasingly more important from the perspective of the controllers' function in the business practice. Weber and Schäffer even claim that, in the long run, it will be difficult to get away from engaging controllers in the CSR issues and they will have to be able to form an opinion about which aspects of CSR are the value drivers for the company and stakeholders [Schäffer, Weber, 2013, pp. 1–2]. Osburg, on the other hand, thinks that many business decisions in the area of CSR-initiatives are very intuitive, therefore the support from controllers is required for an effective internal and external assessment of CSR impact [Osburg, 2013, pp. 18–25]. According to Mayr and Ausweger, controllers can assist in the development, implementation and monitoring of CSR activities. While discussing the issues of CSR-controlling, the authors indicate a need for CSR-activities planning and measuring using CSR-scorecards and CSR-KPI (Key Performance Indicators) as well as reporting [Mayr, Ausweger, 2013, pp. 36–44].

The conducted literature review indicates that the authors touch upon the issues concerning the subject of CSR issues in the area of controllers' tasks. However, very few empirical studies have been found. Due to the spatial limitations of this paper, mostly German literature, which directly indicates the controllers' tasks in the area of CSR issues, has been used. However, in the last postulative section, some of the Anglo-American MCS approaches have been outlined as well.

Why do managers need support in CSR management?

The diversity and complexity of CSR concept, as well as the way it permeates various areas of business activity, can generate difficulties in its realization. In spite of the premises of CSR being realized and accepted more commonly at the macroeconomical scale, (see i.e. the new growth strategy for the coming decade – Europa 2020 [EC,

2013), the implementation of CSR concept may prove to be a challenge for individual business entities as it requires making decisions and taking actions which are beyond the set of those considered to be sufficient for the realization of typical financial goals. Such actions concern new areas of activity (pro-social, pro-ecological), which often escape an easy explanation of defining by means of financial terms, the basis for business language.

A study conducted by MillwardBrown SMG/KRC and PwC among companies operating in Poland suggests that the premises of CSR concept are known and used in practice, albeit, the level of attention paid by the companies (and by extension, the stakeholders) to specific rules and areas of CSR varies from company to company². The relationship with consumers and employees is considered to be the most important (over 70% of the subjects) whilst human rights (20% of the subjects), environmental protection (20% of the subjects) and social engagement (11% of the subjects) were considered the least important. After analyzing detailed results from different industries and business profiles, it can be inferred that such a selective interest in CSR can be partially attributed to the character of a given business entity. It is obvious that, e.g. manufacturing companies, especially those in the chemical business, have a much greater understanding of and pay much more attention to the environmental protection aspect than e.g. IT service providers. The diverse realization level of particular CSR rules can also result from the problems associated with their implementation. The majority of the respondents (86%) identified such problems as, for instance, the necessity to bear additional financial costs (38%), the lack of time (33%), the complexity of the issue (32%) or the lack of knowledge and skills (30%) [MillwardBrown SMG/ KRC and PwC, 2011]. Other typical problems which can have a negative impact on the decision to implement CSR rules include the difficulty to assess the economical outcome, especially the benefits that may come from implementing certain initiatives, and as a result, the difficulty to persuade the decision makers to implement them. As Korhonen claims, it is very difficult to measure the social impact in monetary terms [Korhonen, 2003, pp. 25–39]. Osburg also points to the problem of assessment and quantification of the CSR-initiatives [Osburg, 2013, pp. 18–25]. As Dymowski proposes, an important factor that impedes the evaluation of benefits can be the multidimensionality of the undertaken initiatives which can permeate through the whole organizational structure. As the author indicates, this might make a given business unit not interested in taking on CSR actions in their area of operation, as someone else will be the beneficiary of these implementations [Dymowski, 2012, pp. 150–181]. It may also be that the effects of such actions are only obtainable too far into the future and, therefore, are not attractive for managers focused on operative financial goals. The results

of Epstein and Roy's researches support those claims. The authors have noticed that the identification and the measurement of social and environmental strategies are particularly difficult as they are usually linked to long time perspectives, a high level of uncertainty, and their impact is difficult to quantify [Epstein, Roy, 2001, pp. 585–604]. Yet another aspect connected with the assessment of CSR is the difficulty to indicate a relationship between the result and an action or actions leading to it. The problem can also concern the specialization of the manager staff that concentrate only on their units and cannot notice the impact of CSR actions on the organization in the long-term and from a cross-sectional perspective.

Regardless of the type of CSR initiatives and problems that arise during the process of their implementation, the economic outcome of these activities cannot be sidetracked or omitted altogether. In this view, it should be important for managers to have the ability to make rational decisions concerning the implementation of the CSR rules and initiatives in an economically sound way. According to the author, finding the answer to the dilemmas mentioned above should promote the increase of effectiveness of CSR implementation in companies.

The process of CSR-controller framework development

In the context of the consideration conducted, the following questions can be put forward:

- What role can controllers play supporting CSR management?
- What goals and tasks should be set for controllers to enable a successful realization of the idea of social responsibility in the company?

In order to give answers to the said questions, a study process was conducted in which chosen Controller frameworks and their adaptation to the CSR issues were analyzed. The process was carried out in the following manner:

1. The decision making processes in the area of CSR management that might need controllers' support have been identified and categorized using Porter and Kramer concept of CSR responsive and strategic agendas [Porter, Kramer, 2006, pp. 78–93].
2. The controllers' functions, roles and tasks have been described using Weber and Schäffer concept as a referential model. This concept has been chosen for its universal character and definitional capacity (according to Guenther's researches [Guenther, 2013, pp. 269–290]).
3. Comparative analysis of the features of decision-making processes in the area of CSR management and Weber and Schäffer approach to controllers' role and tasks have been performed.
4. Based on the analysis provided, a theoretical CSR-controller framework has been presented.

Then, the Dai et al. framework of MCS (Management Control Systems) in CSR management has been indicated as a comparable solution in Anglo-American literature. Lastly, the limitations of the proposed CSR-controller framework have been outlined.

The CSR issues that might need controllers' support

In the subject literature, the concept of corporate social responsibility is defined heterogeneously, therefore the choice of the CSR framework is very difficult. In this paper, Porter and Kramer concept of CSR activities categorization has been chosen. According to this approach, **responsive and strategic CSR** agendas can be indicated.

The first group (**responsive CSR**) contains activities attuned to evolving social concerns of stakeholders and mitigating existing and anticipated adverse effects from business activities [Porter, Kramer, 2006, p. 84]. This is the way companies answer to stakeholders' requirements and needs. As the authors claim, many companies have adopted a checklist approach to CSR, using standardized sets of social and environmental risks (for example, based on Global Reported Initiatives standard of CSR activities reporting) [Porter, Kramer, 2006, p. 84]. In the case of the business entities that have implemented a formal system of CSR management like ISO 26000 or operate in accordance to, so called, good management practices the CSR activities result identification is certainly much easier. Assuming that the management staff is familiar with the company's operation circumstances as well as the stakeholders' requirements, the task that the decision makers face is to choose the right CSR initiatives, to plan, to implement and to monitor them (including both financial and non-financial indicators) as well as to assess their impact on their company's business performance. There are also much more challenging tasks that can be found within the responsive CSR connected with the anticipation of social and environmental impacts that, at the moment, are not yet well recognized [Porter, Kramer, 2006, p. 87]. The fundamental problems concerning the responsive CSR (see section 2) are the ones connected with identifying and measuring the results of CSR activities and indicating the link between social activity and exact results. In the responsive CSR, among others, the following decision-making problems can be identified:

- What are the results of CSR initiatives (in general and for each stakeholder)?
- Are the results of these initiatives in accord with the objectives? If not, why?
- What resources and in what quantities should we and do we use during the realization of CSR initiatives? What are the costs of these initiatives?

The second one (**strategic CSR**) concerns the activities attuned to initializing social activities that

can differentiate a given company from its business rivals and give it a competitive advantage (see more in Creating Shared Value concept of Porter and Kramer [2011, pp. 62–77]). According to the Porter and Kramer concept, such a type of activities should exceed good practices. Hence, it can be assumed that the perspective of the company's influence on its stakeholders is a long-term one and includes a strategic uncertainty and a higher risk than activities undertaken within the responsive management approach. Management staff is required to be more innovative and to think in terms of shared values for all stakeholders. Following decision-making problems, among others, can be identified in the strategic CSR area:

- What CSR areas do we want to become active in in the future, so as to maximize the shared value for all stakeholders?
- What more can be done in the CSR area to achieve a strategic competitive advantage?
- What resources and in what quantities will be necessary for the realization of CSR initiatives?

How do controllers support management? General approach

In the literature, especially in German literature, numerous approaches to Controlling concept have been discussed. Most of them describe the role of a controller as an internal business unit supporting management processes, predominantly planning and controlling processes. For example, the authors identify the main Controlling tasks as delivering information to the management (supporting decision-making process) [Hoffmann, 1972, pp. 145–148], coordinating the planning, monitoring and information support processes [Horváth, 1978, pp. 194–208] or even coordinating entire management system [Küpper, 1987, pp. 82–116].

In this paper, the latest German approach of Weber and Schäffer was applied. In this concept, a controller is understood as a business partner ensuring rational management, which can be achieved through disburdening and enhancing management [Weber, Schäffer, 1999, pp. 731–747]³.

According to the chosen approach, controllers primarily ensure rationality by **disburdening management**. They take the workload off management (controllers' diagnostic tasks) through such tasks as [Schäffer et al., 2001, pp. 1–26]:

- providing data which is relevant for the management (goal-oriented usage of data),
- planning support consisting of searching for and processing the data relevant to the decision-making process, creating decision alternatives, performing a monetary evaluation of the possible alternatives,
- planning management divided into:
 - designing the planning system regarding operative planning and budgeting,

- methodically and instrumentally supporting the planner by such means as delivering methods and preparing a planning handbook,
- supporting the planning procedure by taking over component tasks arising from the planning process, such as documenting and monitoring the consistency of the planning procedure,
- monitoring the plan execution by comparing the desired values with the actual values (deviation analysis) and reporting.

Secondly, controllers can **enhance management**, aiming at increasing management effectiveness, by challenging and advising the management (controllers' interactive tasks). In this approach, controllers are actively involved in the decision-making process (their role is broader than in Simons' concept, where staff groups support management mostly through data supplying and facilitating meetings [Simons, 1995]). In Weber and Schäffer concept, controllers act as managers' counterpart, critically reviewing and challenging their executives' actions and anticipations, as well as playing a proactive role as consultants or even business partners [Schäffer et al., 2001, pp. 1–26]. The enhancement role, proposed by Weber and Schäffer, authorizes controllers (over tasks connected with data supplying) to use proactive approach towards management (especially in the scope of the activities which are characterized by strategic uncertainty) and making the decisions by means of which controllers gain additional development potential.

The presented scope of controllers' tasks in an organization lays the foundations for claiming that their advisory potential is high and can be utilized in supporting different management processes. It seems that the approach presented by Weber and Schäffer concerning controllers' tasks is not limited to any specific area of management and can be used as a general approach. In the next section, the chosen framework has been adapted and transformed into CSR-controller framework.

Comparative analysis of Porter and Kramer as well as Weber and Schäffer frameworks

In order to adjust the adopted framework of controllers' tasks to the concept of responsive and strategic CSR juxtaposition based on a comparative analysis has been conducted. The study made use of the typical features of a decision-making process⁴ such as an analytical tool to examine, if controllers can support decision making in the area of responsive or strategic CSR issues. Data used to perform this analysis have been collected from Porter and Kramer as well as Weber and Schäffer researches. The results of this analysis are presented in Table 1.



Table 1. Comparison of decision-making process in Weber and Schäffer as well as Porter and Kramer frameworks

Feature of decision making process	Feature value	1. Framework of Weber and Schäffer Controllers' tasks (D, I or D/I)	2. Framework of Porter and Kramer CSR issues (R, S or R/S)	Link between framework 1 and 2*
Approach to decision-making	Reactive	D	R	D-R
	Proactive	I	R/S	I-R/S
Goal measurability	High	D	R	D-R
	Low	I	S	I-S
Type of indicators applied	Quantitative	D	R	D-R
	Qualitative	I	S	I-S
Conditions of decision making	Certainty	D	R	D-R
	Uncertainty	I	S	I-S
Process standardization level	High	D	R	D-R
	Low	I	S	I-S
Type of decision	Typical	D	R	D-R
	Unique	I	S	I-S
Decision variants	Closed	D	R	D-R
	Open	I	R/S	I-R/S
Choice basis	Criteria	D	R	D-R
	Holistic	I	S	I-S

* D - diagnostic, I - interactive, R - responsive, S - strategic

Source: authors' elaboration based on [Weber, Schäffer, 1999, pp. 731-747; Porter, Kramer, 2006, pp. 78-93]

The conducted analysis indicates that there is a clear relation between:

- Controllers' diagnostic tasks and Responsive CSR issues,
- Controllers' interactive tasks and Strategic CSR issues.

In both cases of the decision-making process features a multilinked relationship between controllers' interactive tasks and both, responsible and strategic CSR has been observed. The author is not convinced, however, if these connections can be considered to be of importance, as the research base is not complete enough to support that. The author is also aware of the frailty of the assumed method of comparison of the concepts based on secondary data and acknowledges the imperfections of the scale adopted in the research (in the „feature value” column, only the extreme values for specific features were indicated whereas, in reality, intermediate values certainly also do exist). However, at this stage of the research and by using the data from secondary studies coming up with precise results is utterly difficult.

The observations made are similar to the research results from Dai et al., who have found that diagnostic uses of MCS are more pertinent to operationalizing and managing Responsive CSR agendas, while interactive uses of MCS are more effective in facilitating the selection and implementation of Strategic CSR programs [Dai et al., 2013, pp. 1-10].

The adaptation of Weber and Schäffer framework to responsive and strategic CSR issues

Based on the results of the comparative analysis of controllers' tasks development framework of Weber and Schäffer [Weber, Schäffer, 1999, pp. 731-747] (as referential model) and the CSR activities categorized using Porter and Kramer concept [Porter, Kramer, 2006, pp. 78-93] the new CSR-controller theoretical framework was created. It has been presented in Figure 1.

In the presented framework, two areas of controller's activity were identified. The first one is based on

the vertical task delegation where a controller takes a portion of the responsibilities over from a manager in the area of CSR activities (Weber and Schäffer disburdening function of controller). It predominantly refers to these areas of CSR which are generally recognized (that result from specific programs, regulations or responsibilities of the company in question), where companies already have experience and where certain initiatives are already being undertaken. In such areas, controllers can support the management staff by creating procedures, by directing and supporting the planning and budgeting processes of CSR-initiatives as well as by monitoring (by means of specific CSR-indicators) and realization of the said initiatives.

The second area of activity concerns the horizontal task delegation, which refers to a collaboration

between controllers and managers based on partner activities (Weber and Schäffer enhancement function of controller). Here, controllers complement the competences and the decision-making potential of the manager in making the decisions marked by the highest level of uncertainty. In making these decisions, a controller's critical analysis may minimize the lack of rationality on the part of the managers and reduce the risk of failure in implementing new and, oftentimes, long-term CSR-initiatives.

Because the expectations put forward before controllers concern, for the most part, preparing analysis expressed in a quantitative manner, in order to realize the CSR-controller tasks, an appropriate informational system and a knowledge base are required. As Schmidpeter and Günther propose, first of all, there

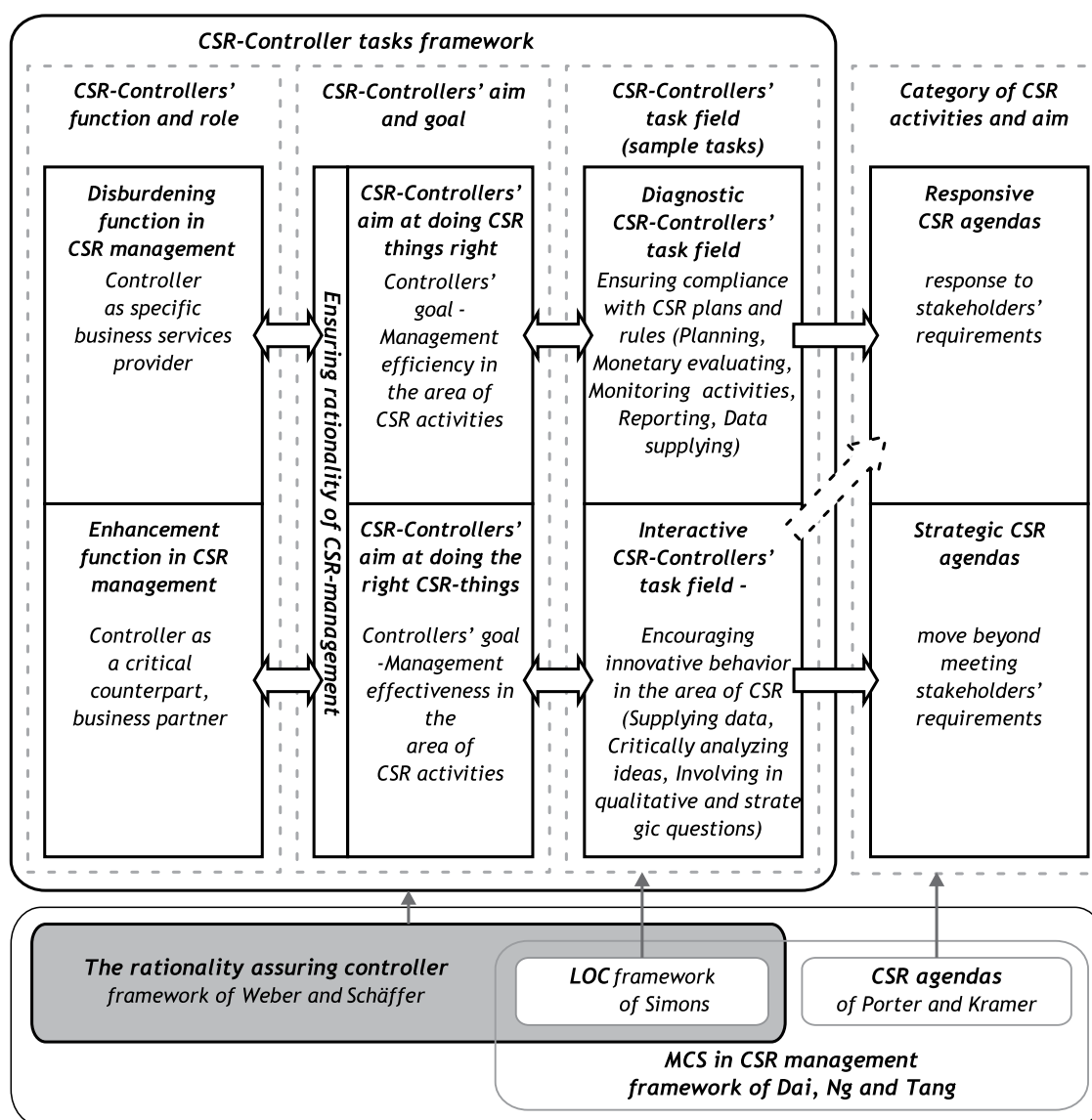


Figure 1. Function, role and sample tasks of controller in the CSR based on Weber and Schäffer as well as Porter and Kramer frameworks

Source: authors' elaboration based on [Weber, Schäffer, 1999, pp. 731-747; Simons, 1995; Porter, Kramer, 2006, pp. 78-93]

has to be a distinction made between the costs related to CSR activities and the changes in cost accounting. Depending on the informational needs of the management staff, controllers may build the knowledge base at different levels of detail (analytical levels) and for different functional subareas of the management system. Furthermore, what can be considered then are changes in accounting focused on calculating the adjusted value for stakeholders which takes into consideration e.g. the costs of lost benefits or providing CSR performance indicators [Schmidpeter, Günther, 2013, pp. 26–35]. The introduced changes ought also to concern other data sources feeding the Controlling process, such as data concerning the usage of electricity in specific internal business units or the time required for the realization of specific processes.

At the current stage of the Controlling concept development it is difficult to present a comprehensive set of controller's tasks and unequivocally indicate the role a controller should play in the area of CSR management. What lacks are scientific publications and empirical studies as well as business examples in the subject matter, therefore the presented CSR-controller framework should be treated solely as a theoretical proposition, which certainly requires further verification and additional thorough studies. While designing the CSR-controller framework, an assumption has been adopted concerning the functional similarity of the Controlling concept (German approach) and Management Control Systems (Anglo-American approach). The assumption is based on Guenther's researches having to do with the conceptualizations of 'Controlling' in German-speaking countries and Anglo-American management control frameworks [Guenther, 2013, pp. 269–290]. Due to this fact, Figure 1. also includes the results of Dai et al. concentrated on the practical application of MCS in managing CSR activities in the company [Dai et al., 2013, pp. 1–10], so as to enhance the point of view of the researches provided. The comparison of the developed concept of CSR-controller tasks with the Anglo-American MCS in CSR concepts seems to be possible also because both, Weber/Schäffer as well as Dai et al. made use of Simons' Levers of Control as a reference model, which is the Management Control framework [Simons, 1995].

Conclusions

As business practice proves, including the postulates coming from various interest groups into the company's goals bundle is a beneficial strategy from an economical point of view [EC, 2010]. A new management approach is required when different aspects of the social impact are to be implemented in the business strategy. This approach cannot be limited only to monetary issues, but instead, it should surpass the purely economic-oriented thinking, with profit and value for stakeholders considered on equal

terms [Schmidpeter, Günther, 2013, pp. 26–35]. In the face of the freedom for companies to act or not act in accordance to the rules of CSR and hard-to-calculate benefits, the decision makers may be discouraged to adopt the CSR rules in their operational and strategic business activities. As Drucker [2006, p. 351] claims, whatever a manager does he does through making decisions. That is why, management in the area of CSR issues cannot be a series of coincidences, but rather a rational process that is economically justified and compatible with the business strategy decisions.

There are many obstacles lying ahead on the path to a successful implementation of the CSR concept. They may make the decision makers feel as if they were stuck between the proverbial rock and a hard place, where the social and political pressures and sometimes even the intrinsic motivation to realize the pro-social initiative clashes with the economical rationality and profitability. It is in this area, where the author sees the right place for controllers' action that can successfully support the processes of implementation and management of CSR with their skills and competences, looking after the best interest of all the sides involved at the same time. A detailed description of the CSR-controller tasks is very complex and beyond the scope of this paper or the proposed theoretical framework. Further intense research of the controllers' tasks in the area of CSR issues should be provided.

dr Krzysztof Nowosielski
Wrocław University of Economics
Department of Accounting and Controlling
e-mail: krzysztof.nowosielski@ue.wroc.pl

Endnotes

- 1) See more in Weber research [Weber, 2008, pp. 247–261].
- 2) The study was conducted on 850 business entities operating in Poland. The authors used the CSR definitions and premises described in ISO 26000 and ISO 14000 norms. Over 80% of the subjects declared being familiar with ISO 14000 and ISO 26000 norms, 54% confirmed practicing them.
- 3) According to Guenther's research, this approach has some features in common with other German concepts mentioned above and can be considered to be the most up-to-date and universal concept [Guenther, 2013, pp. 269–290].
- 4) See more [Stabryła, Trzcieniecki, 1982; Griffin, 2002].

References

- [1] CARROLL A.B., *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society” 1999, Vol. 38 Iss. 3.

- [2] DAI N.T., NG A., TANG G., *Corporate Social Responsibility and Innovation in Management Accounting*, 2013, <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Sustainability/Corporate-social-responsibility-and-innovation-in-management-accounting>, access as of 20.07.2014.
- [3] DRUCKER P., *The Practice of Management*, HarperBusiness Reissue edition, 2006.
- [4] DYMOWSKI J., *Problematyka mierzenia opłacalności działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] PŁOSZAJSKI P. (red.), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, OpenLinks, Warszawa 2012.
- [5] EC, 2008, *A report on the European Competitiveness in 2008*, COM(2008), 774, „Journal of Laws of the European Union”, C 76, 25th March 2010.
- [6] EC, 2010, *Europe 2020: Europe's Growth Strategy*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2013, http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe_2020_explained.pdf, access as of 20.07.2014.
- [7] EPSTEIN M.J., ROY M.-J., *Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers*, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34, Iss. 5.
- [8] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN Warszawa 2002.
- [9] GUENTHER T.W., *Conceptualisations of 'Controlling' in German-speaking Countries: Analysis and Comparison with Anglo-American Management Control Frameworks*, „Journal of Management Control” 2013, Vol. 23, Iss. 4.
- [10] HOFFMANN F., *Merkmale der Führungsorganisation amerikanischer Unternehmen – Auszüge aus den Ergebnissen einer Forschungsreise*, „ZfO” 1972, Vol. 41.
- [11] HORVÁTH P., *Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions – und Koordinationsprobleme der Führung*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1978, Vol. 48, Iss. 3.
- [12] KORHONEN J., *Should we Measure Corporate Social Responsibility?*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2003, Vol. 10, Iss. 1.
- [13] KÜPPER H., *Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, [in:] SCHEER A. (eds.), *Rechnungswesen und EDV*, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, Physica-Verlag, Heidelberg 1987.
- [14] MAYR S., AUSWEGER M., *CSR-Strategien mittels CSR-Scorecard erfolgreich umsetzen*, „Controlling & Management Review” 2013, Vol. 57, Iss. 4.
- [15] MillwardBrown SMG/ KRC, PwC, *Raport, Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, 2011, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/Ocena_stanu_wdrażania_standardow_spoecznej_odpowiedzialnosci_biznesu_13022013.pdf, access as of 20.07.2014.
- [16] OSBURG T., *Soziale Innovationen und CSR – Chancen für Controlling*, „Controlling & Management Review” 2013, Vol. 57, Iss. 4.
- [17] PORTER M.E., KRAMER M.R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, Vol. 84, No. 12.
- [18] PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, Vol. 89.
- [19] ROOSTALU L., PIHELIGAS S., *Controlling and Corporate Social Responsibility: a Comparative Study of German and Estonian Controlling*, „Chinese Business Review” 2011, Vol. 10.
- [20] SCHÄFFER U., WEBER J., *Corporate Social Responsibility*, „Controlling & Management Review” 2013, Vol. 57, Iss. 4.
- [21] SCHÄFFER U., WEBER J., PRENZLER C., *Characterising and Developing Controller Tasks – A German Perspective*, 2001, http://www.econbiz.de/archiv/ko/whu/controlling/controller_tasks.pdf, access as of 20.07.2014.
- [22] SCHMIDPETER R., GÜNTHER E., *CSR – Innovationen im Rechnungswesen*, „Controlling & Management Review” 2013, Vol. 57, Iss. 4.
- [23] SIMONS R., *Lever of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, „Harvard Business Review” 1995.
- [24] STABRYŁA A., TRZCIENIECKI J., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1982.
- [25] WEBER M., *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR*, „European Management Journal” 2008, Vol. 26.
- [26] WEBER J., SCHÄFFER U., *Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling?* „Die Betriebswirtschaft” 1999, Vol. 59, Iss. 6.

Ramy koncepcyjne roli i zadań controllera w zarządzaniu CSR

Streszczenie

Zarządzanie w obszarze CSR nie może być zbiegiem przypadków, ale raczej racjonalnym procesem, który jest ekonomicznie uzasadniony i zgodny z decyzjami strategicznymi firmy. Controlling jako jedna z nowoczesnych koncepcji ma na celu zapewnienie racjonalnego gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa w każdym obszarze jego aktywności. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ram koncepcyjnych controllingu w obszarze CSR. Omówiono rolę oraz interaktywne i diagnostyczne zadania controllerów w obszarze planowania i monitorowania działań CSR zarówno w perspektywie operacyjnego, jak i strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Chociaż idea controllingu jest szeroko opisywana w literaturze, aktywność controllerów w obszarze CSR jest rzadko przedmiotem badań.

Słowa kluczowe

controlling, rola i zadania controllera, CSR, CSR-controlling

XIX MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA

RESTRUKTURYZACJA W OBLICZU WYZWAŃ GOSPODARKI GLOBALNEJ

Krynica-Zdrój, 22-25.10.2014 rok

W dniach od 22 do 25 października 2014 roku w Krynicy-Zdroju odbyła się już po raz dziewiętnasty międzynarodowa konferencja naukowa poświęcona problematyce restrukturyzacji, którą zorganizowała Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Celem konferencji było szerokie i wieloaspektowe spojrzenie na możliwości wykorzystania restrukturyzacji w celu sprostania nowym wyzwaniom gospodarki globalnej – w tym nowym możliwościom i szansom rozwojowym, ale także zagrożeniom, jakie ona wraz z sobą niesie. Tym samym konferencja eksponowała trend, że z jednej strony globalna perspektywa postrzegania procesów gospodarczych ukazuje nowe możliwości i szanse rozwojowe, z drugiej zaś zwraca uwagę na doświadczenia globalnego kryzysu gospodarczego, które ukazały także „ciemną stronę” globalizacji jako czynnika sprzyjającego rozprzestrzenianiu się sytuacji kryzysowych w wymiarze międzynarodowym. Honorowy Patronat na obradach konferencji objęli: wiceprezes Rady Ministrów, minister gospodarki Janusz Piechociński oraz prezydent miasta Krakowa Jacek Majchrowski.

W konferencji udział wzięło ponad 160 osób reprezentujących wszystkie krajowe ośrodki naukowe – w tym uczelnie ekonomiczne, wydziały nauk ekonomicznych i zarządzania uniwersytetów oraz uczelnie technicznych, zagraniczne ośrodki naukowe z Ukrainy (Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlu i Ekonomii, Tarnopolski Instytut Technologii Społecznych i Informacyjnych), Włoch (Uniwersytet w Mesynie), Czech (GWSH – Wydział Zagraniczny w Ostrawie) oraz Francji (Uniwersytet Paryski na Sorbonie), a także liczne grono przedstawicieli praktyki gospodarczej oraz administracji rządowej i samorządowej.

W imieniu organizatorów obrady konferencji otworzył prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, który m.in. odczytał list skierowany do organizatorów oraz

uczestników konferencji przez wiceprezesa Rady Ministrów, ministra gospodarki Janusza Piechocińskiego. W imieniu władz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie uczestników konferencji powitał dziekan Wydziału prof. UEK dr hab. Paweł Lula. W imieniu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa słowa pozdrowienia do uczestników konferencji przekazał prezes Zarządu Głównego TNOiK prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka. Generalnym Sponsorem konferencji była ENEA S.A., reprezentowana w trakcie obrad przez wiceprezesa Zarządu Grzegorza Kinelskiego.

Obrady konferencyjne zainauguowało wystąpienie prezesa Zarządu Instytutu Studiów Energetycznych dr. inż. Andrzeja Sikory, podejmujące problematykę kryzysu światowych zasobów surowców energetycznych i stawiające śmiałą tezę, że węgiel będzie głównym surowcem energetycznym w Polsce do 2050 roku. Dalsze obrady konferencyjne odbywały się w ramach paneli tematycznych, eksponujących kluczowe cząstkowe zagadnienia wpisujące się w tematykę konferencji. Poszczególne panele rozpoczynały wystąpienia zaproszonych prelegentów, które stały się następnie podstawą do prowadzonej w oparciu o nie wielowątkowej dyskusji, a tym samym konfrontacji wiedzy i wymiany doświadczeń w zakresie zagadnień wpisujących się w temat panelu.

Pierwszy z nich, zatytułowany „Zarządzanie i restrukturyzacja w gospodarce globalnej”, koncentrował się na ukazaniu istotnych wyzwań restrukturyzacyjnych związanych z wymogami gospodarki globalnej. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w wygłaszanych referentach, podejmujących m.in. kwestię wymagań kompetencyjnych w warunkach globalizacji (dr Joanna Żyra – Politechnika Krakowska) czy też specyfiki procesów restrukturyzacji w sferze energetyki (Grzegorz Kinelski – ENEA, dr Paweł Frączek – Uniwersytet Rzeszowski) oraz rolnictwa (dr hab. inż. Marta Domańska-Grędyś – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie).

Obradom konferencyjnym w ramach tego panelu przewodniczył prof. dr hab. Henryk Sobolewski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Kolejny z paneli obrad konferencji pt. „*Modele biznesu oraz strategii zarządzania i restrukturyzacji*” został podzielony na dwie części, którym przewodniczyli: prof. US dr hab. Krzysztof Janasz z Uniwersytetu Szczecińskiego oraz prof. UEP dr hab. Piotr Bartkowiak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zgodnie z tytułem panelu, wystąpienia referentów podejmowały z jednej strony złożone zagadnienia modeli biznesowych i potrzeby ich reorientacji (prof. PŚl. dr hab. inż. Jan Brzóska – Politechnika Śląska, dr hab. Marek Jabłoński – Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej), z drugiej zaś strony wieloaspektowy problem strategii zarządzania i restrukturyzacji przedsiębiorstw, odnoszący się do takich częściowych zagadnień, jak transfer technologii i innowacje (prof. dr hab. Jerzy Różański – Uniwersytet Łódzki, prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska – Uniwersytet Szczeciński, dr Maria Gabrysova – Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Wydział Zagraniczny w Ostrawie) oraz sektorowe uwarunkowania kształtowania kierunków i strategii restrukturyzacji (prof. UEP dr hab. Piotr Bartkowiak, mgr Maciej Koszel – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, dr Krzysztof Misiółek – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, dr Dorota Mikołajczyk – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi).

Również dwuczęściowy charakter miał panel nt. „*Formowanie więzi organizacyjnych w gospodarce*”, któremu przewodniczyli: prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz z Politechniki Śląskiej oraz prof. dr hab. Zbigniew Olesiński z Akademii Biznesu i Finansów Vistula w Warszawie. W pierwszej części obrady koncentrowały się na ukazaniu roli i znaczenia paradygmatu sieciowego we współczesnej gospodarce (prof. dr hab. Zbigniew Olesiński – Akademia Biznesu i Finansów Vistula w Warszawie, dr inż. Bogusława Ziółkowska – Politechnika Częstochowska, prof. UE dr hab. Jerzy Niemczyk, mgr Wojciech Latocha – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), zaś w części drugiej skoncentrowano się na formach współpracy organizacyjnej przedsiębiorstw (dr inż. Marlena Grabowska – Politechnika Częstochowska, dr Iwona Szczepaniak – Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie, dr hab. Andrzej Kozina – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie).

Panel zatytułowany „*Analiza uwarunkowań i efektów restrukturyzacji*”, któremu przewodniczył prof. UEK dr hab. Andrzej Jaki z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, koncentrował się na zagadnieniach zarządzania i restrukturyzacji w sferze szkolnictwa wyższego, którym to zagadnieniom poświęcone były wystąpienia referentów w osobach: dr inż. Justyny Bugaj – Uniwersytet Jagielloński, dr. Marka Szaruckiego – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie oraz dr Alek-

sandry Pisarskiej – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

Tradycyjnie już formuła konferencji opierała się z jednej strony na konfrontacji doświadczeń polskich z doświadczeniami przedstawicieli innych krajów, z drugiej zaś na integracji osiągnięć środowiska akademickiego z doświadczeniami praktyki gospodarczej. Stąd w programie konferencji pojawił się także panel międzynarodowy nt. „*Challenges of the 21st Century Economy*”, któremu przewodniczył dr Marek Dziura z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Panel Praktyków nt. „*Permanenna restrukturyzacja jako warunek sukcesu przedsiębiorstwa*”, którego moderatorem był prof. dr hab. Ryszard Borowiecki z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Panel ten, będący od 2007 roku stałym punktem programu konferencji, stanowi forum wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy menedżerami współczesnego biznesu a środowiskiem akademickim, zajmującym się różnymi aspektami restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. W tegorocznej dyskusji panelowej udział wzięli: Grzegorz Kinelski – wiceprezes Zarządu ENEA S.A., Dariusz Mazurek – członek Zarządu Capgemini Polska, Konrad Hernik – prezes Zarządu Armatura Kraków, Ryszard Langer – prezes Zarządu Krakowskiego Holdingu Komunalnego oraz Michał Bonin – specjalista Departamentu Rozwoju Kapitału Ludzkiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Biorąc pod uwagę fakt, że problematyka restrukturyzacji ma przede wszystkim wymiar praktyczny, organizatorzy konferencji, dążąc do ściślejszej integracji i współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz praktyką biznesu, postanowili propagować i nagradzać najlepsze praktyki restrukturyzacyjne. Wyrazem tego jest ustanowienie w 2009 roku nagrody „*Lidera Restrukturyzacji*” jako wyrazu uznania za uzyskane przez przedsiębiorstwa efekty realizacji przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. W bieżącym roku Kapituła nagrody doceniła i uhonorowała działania restrukturyzacyjne trzech podmiotów, przyznając 2 równorzędne wyróżnienia oraz 1 nagrodę Lidera Restrukturyzacji 2014. Statuetkę Lidera Restrukturyzacji 2014 otrzymała Armatura Kraków S.A. Medalami Lidera Restrukturyzacji 2014 wyróżnione zostały: Wędzonka Sp. z o.o. Spółka komandytowa oraz Agencja Promocyjno-Handlowa AMBAR.

Bezpośrednim rezultatem konferencji są także okolicznościowe wydawnictwa książkowe. Trzy¹ pozycje zostały wydane w języku polskim, które uczestnicy otrzymali w trakcie konferencji, czwarta ukaże się w języku angielskim jako publikacja pokonferencyjna.

prof. UEK dr hab. Andrzej Jaki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Przypis

¹⁾ *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2014, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych*

wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy, red. R. Borowiecki, J. Kaczmarek, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2014 oraz *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, UEK – Fundacja UEK, Kraków 2014.

CIEMNE I JASNE STRONY GOSPODARKI WSPÓLDZIELENIA

MALHOTRA A., VAN ALSTYNE M., *Economic and Business Dimensions. The Dark Side of the Sharing Economy and How to Lighten It*, „Communications of the ACM”, November 2014, Vol. 57, No. 11.

Arvind Malhotra jest profesorem University of North Carolina – Kenan Flagler Business School. Przewodzi badania w zakresie zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości.

Marshall Van Alstyne jest profesorem Boston University. Pracuje w Katedrze Informatycznych Systemów Zarządzania.

Wprowadzenie

Gospodarka współdzielenia (ang. sharing economy), jeszcze do niedawna ciekawostka przyrównywana niekiedy do spółdzielczości wraz z zastosowaniem Internetu i po osiągnięciu globalnego zasięgu staje się poważnym trendem oddziałującym na biznes i społeczeństwa. Coraz częściej wymienia się ją jako kierunek rozwoju szeroko rozumianego rynku i obecnych na nim organizacji na najbliższe lata. Do chwili obecnej nie wiadomo jednak, do jakiej dziedziny ją zakwalifikować. Dotyka bowiem zarówno ekonomii (dobra wspólne, wspólne pastwisko itp.), zarządzania (strategia, modele biznesowe), prawa (podatki, rozliczanie kosztów itd.), socjologii (budowanie wspólnot itp.), informatyki i technologii (platformy pośredniczące w wymianie informacji) i jeszcze kilku innych. Choć dotychczas to bardziej ogólna koncepcja i pojedyncze, opisane przypadki, już staje się jednym z ważniejszych kierunków w myśleniu o przyszłej organizacji i zarządzaniu. Obserwacje Arvinda Malhotry i Marshalla Van Alstyne'a uzupełniają dotychczasową teorię o ciekawą perspektywę, nieco sceptyczną i ukazującą również ciemne strony gospodarki współdzielenia.

Biznesowy sposób na omijanie regulowanych i skostniałych rynków

Współdzielenie to dość nowy trend (czy raczej zjawisko) w sposobach na wzajemne świadcze-

nie nieodpłatnie lub poniżej (czasem wielokrotnie) przyjętej dla danych branż i rynków stawki. Można by się więc doszukiwać tu nowatorskiego rozwiązania, omijającego szereg niedoskonałości rynku, jego przeregulowania i dostarczania rozwiązań zazwyczaj na linii bezpośrednio konsument – konsument bez konieczności ponoszenia kosztów zarządu, pośredników itp. Choć wielu analityków jest zainteresowanych tym zagadnieniem, to jednak wskazywane są także coraz częściej argumenty o ciemnej stronie „sharingu”.

Współdzielenie w skrócie polega na tym, że ktoś, będąc właścicielem czegoś, w trakcie gdy tego nie używa, za niewielką opłatą udostępnia to innym osobom. Przykładowo, jadąc do pracy, można udostępnić miejsce obok kierowcy innemu pasażerowi podróżującemu w tym samym kierunku, a niewykorzystany w maju domek letniskowy, a nawet tylko pokój czy łóżko zaoferować innym w zamian za np. pokrycie kosztów jego eksploatacji. Rozwinęły się na tym gruncie liczne przedsięwzięcia, głównie związane z pośrednictwem pomiędzy poszukującymi usług tego typu, a tymi, którzy chcą je zaoferować. Dotyczy to zarówno pokoi i mieszkań zastępujących w jakimś zakresie hotele (AirBnB, Roomorama), narzędzi (SnapGoods), samochodów i rowerów (RelayRides, Wheelz), mocy obliczeniowej komputerów (Ndiyo), jak też usług zbliżonych do taksówkarskich świadczonych ad hoc (Uber, Lyft). Jak podają autorzy,

powołując się na artykuł z *The Economist* oraz książkę R. Botsmana i R. Rogersa z 2011 r. „What’s Mine is Your’s”, obecna wartość gospodarki współdzielenia to ok. 26 mld USD. Za pomocą Internetu sytuacyjni oferenci łączą się na skalę globalną z sytuacyjnymi konsumentami, co może wyglądać na potencjalne źródło ogromnych korzyści nie tylko makro-, ale także mikroekonomicznych. Mogą to być na przykład niższe ceny, unikanie obowiązkowych obciążeń podatkowych, obniżanie kosztów eksploatacji. W podejściu tym można dostrzec również negatywne aspekty – problemy współdzielenia.

Problemy współdzielenia

Gospodarka współdzielenia i powiązane z nią przedsięwzięcia mogą mieć jednak ujemny wpływ na rynek i inne podmioty, takie jak kłopoty z konkurencją ustrukturyzowanych przedsiębiorstw z nieponoszącymi szeregu kosztów przypadkowymi dostawcami.

Wraz z rozwojem chwilowego wynajmu mieszkań na zasadzie analogicznej do hotelowych czy hostelowych pokoi spadło zainteresowanie ich właścicieli wynajmem długoterminowym, powodując problemy ze stałym zakwaterowaniem wielu mniej zasobnych osób. Zgłaszają także problemy współlokatorzy kamienic związane z częstym pojawianiem się coraz to nowych osób na ich klatkach schodowych, co zwiększa poczucie zagrożenia choćby kradzieżami, o innych niedogodnościach nie wspominając. Wynajmujący nie opłaca przecież dodatkowej ochrony, czy nie wykupuje specjalnych praw do powierzchni wspólnych. Goście natomiast nie są związani emocjonalnie z miejscem i mogą traktować je podobnie jak hotelowy pokój, pozwalając sobie na znacznie więcej, niż gdyby mieszkali tu na stałe.

Innym przykładem może być przewóz osób i znany także z polskiego rynku serwis Uber. Na rynku taksówek obowiązują licencje udzielane odpłatnie przedsiębiorcom chcącym prowadzić taki biznes. Powinni oni także spełniać szereg wymogów, jak np. posiadać kasy fiskalne, odprowadzać podatki, rejestrować taksometry, zdać licencyjny egzamin, wykupić specjalne ubezpieczenie. Kierowcy oferujący przewóz na zasadzie współdzielenia żadnych tego typu wymogów spełniać nie muszą. To stało się jednym z powodów, dla których podstawowa usługa Uber została w Niemczech zakazana. Licencjonowane taksówki, obciążone szeregiem opłat i obowiązków, miałyby bowiem spory kłopot w starciu z konkurentem, którego obowiązuje relatywnie niewiele. Do tego, wypierając z rynku firmy taksówkarskie działające legalnie, ograniczają wpływy do budżetów miast i państw, ale także nie ponoszą kosztów społecznych związanych np. ze specjalnymi ubezpieczeniami i ewentualnymi odszkodowaniami choćby za szkody powstałe w wyniku kolizji, których wykluczyć przecież nie można. Inaczej są bowiem

oskładkowi przedsiębiorcy, a inaczej kierowcy indywidualni. Tym bardziej, że część właścicieli samochodów nie tyle oferuje „podwózkę” w kierunku, w którym sami jadą, ale znalazła w tym miejsce na własną działalność zarobkową, pomijając wszelkie dodatkowe obciążenia społeczne. Nawiązując do poruszonego pod koniec artykułu problemu, tu wyraźnie widać, jak dobro założone jako w pewnym sensie wspólne, staje się dobrem prywatnym, używanym wyłącznie dla własnych celów niektórych osób.

Czyżby więc współdzielenie milcząco zakładało, że wszelkie dodatkowe koszty związane ze swoją działalnością pokryją inni? Na przykład zaśmiecony korytarz w budynku wysprzątają inni lokatorzy, bądź koszty dodatkowych ubezpieczeń i większego zagrożenia w ruchu kołowym zostaną przeniesione na pieszych i innych kierowców?

Micro-outsourcing

Autorzy przywołują ciekawą obserwację zapożyczoną z anonimowego zapisu z posiedzenia redakcji *The New York Times*. Otóż zamiast ciągłego i o znacznym zakresie outsourcingu zauważalna jest tendencja zwracania się w kierunku zlecenia relatywnie niewielkich zadań, wtedy kiedy wystąpi potrzeba ich realizacji, bezpośrednio osobom fizycznym lub mikro- przedsiębiorcom je realizującym (w Polsce takim pośrednikiem jest np. serwis oferia.pl). Nazywają to micro – outsourcingiem. Zlecający płacą za to stosunkowo niewielkie kwoty, pozwalające na zaspokojenie pewnych własnych potrzeb, ale powiązane z pokrywaniem spadających kosztów krańcowych. Te jednak nie pozwalają na poważniejsze inwestycje w przyszłość. Krańcowe koszty pracy zbliżają się do zera, pozostawiając zleceniobiorcom – „wolnym strzelcom” – sporo swobody działania, jednak już w nieodległej przyszłości z pewnością nie będą zaspokajać im satysfakcjonujących ich przychodów. Być może zaowocują szerszym korzystaniem z usług wielu z nich (zgodnie z zasadą dążności przedsiębiorstw do zrównania krańcowych przychodów z krańcowymi kosztami), jednak koszt przypadający na pojedynczego wykonawcę będzie znacznie niższy aniżeli wynikający obecnie np. z zatrudnienia w formie etatu. Zjawisko to można zaobserwować ze spadającym kosztem krańcowym przesyłu danych przy jednoczesnym znacznie szerszym wykorzystaniu coraz bardziej szerokopasmowych łącz.

Autorzy, choć powołują się tu na źródła literaturowe, nie rozwijają szerzej tego wątku, a być może jest to dość istotne w zrozumieniu w ogóle, skąd mogą brać się wysokie, niepokryte koszty, powstające wokół realizacji usługi współdzielenia czy zwykłego użyczenia. Szeroko jest obecnie dyskutowana społeczna odpowiedzialność biznesu, a jednocześnie można odnaleźć bliski euforii, bezkrytyczny zachwyt nad wcale nie tak korzystnym społecznie współdzieleniem.

Użyczenie

Autorzy w opracowaniu stawiają pytanie, co dzieje się np. z producentem czy oferentem, którego zakupiony produkt lub usługa są użyczane dalej? To problem, który dwadzieścia lat temu rozważali polscy wydawcy czasopism, czyli ile egzemplarzy sprzedają, a ile osób je czyta i jakie są tego skutki. W przypadku oprogramowania rozwiązano nieco problem, udzielając licencji na konkretne urządzenie na określony czas. Jednak nie wszystko da się w ten sposób regulować. Wymieniony w artykule przykład internetowej wypożyczalni filmów Netflix i dostawcy urządzeń Aereo naświetlają nieco ten problem. Otóż pierwszy podmiot umożliwia odpłatne wypożyczenie płyt dvd w formie abonamentu miesięcznego. Można sobie wyobrazić, że nie ponosząc dodatkowych kosztów, wypożyczający dają możliwości ich oglądania innym, płacącym im jedynie ułamek kwoty, którą musieliby zapłacić, korzystając bezpośrednio z Netflix. Rzecz jednak w tym, że ten co pożycza, skutecznie odbiera potencjalnych klientów Netflixowi.

Aereo skomercjalizowało ten pomysł, dostarczając za niewielką opłatą urządzenia zdolne do przesyłania kanałów telewizyjnych od jednego subskrybenta do innych, także owo urządzenie posiadających. Bez konieczności pokrycia kosztów tworzenia programów czy utrzymania infrastruktury, pozwalającej na ich przesył, samo urządzenie wpisywało się w nurt współdzielenia wykupionego dostępu. Pozwany jednak przez płatne telewizje, Aereo został zmuszony do zaprzestania działalności.

Zresztą nie trzeba przenosić się do świata wirtualnego. Użyczenie posiadanych urządzeń w czasie, gdy nie są użytkowane, zmniejsza chęć ich zakupu przez innych (skoro mogą je mieć zawsze wtedy, gdy tego potrzebują). Ponadto założone zużycie sprzętu przeznaczonego dla potrzeb przeciętnego konsumenta często odbiega od założeń zużycia dla potrzeb pracy w trybie niemal ciągłym. Na tej podstawie są obliczane ceny zakupu, koszty gwarancji, reklamacji czy ubezpieczeń. I znów, podobnie jak w przypadku kierowców Ubera, korzystający z przywilejów konsumenta staje się przedsiębiorcą, nadal jednak nie deklarując wykorzystania sprzętu w zakresie bliższym komercyjnemu. Należy jednak pamiętać o tym, że ktoś przecież te koszty ponieść musi.

Wiara w samoregulację

W artykule można znaleźć także ogólne wskazówki, jak unikać, a przynajmniej niwelować negatywne skutki gospodarki współdzielenia. Autorzy wykazują dużą wiarę w samoregulujące się mechanizmy społeczności sieciowych, rekomendacje, opinie, relacje i opisy wrażeń. To, ich zdaniem, powinno w istotny sposób wpłynąć na ograniczanie negatywnych skutków. Dobrze jednak, że zauważają także per-

spektywę osób niebędących w danej społeczności. Dla nich pokrycie kosztów przez innych użytkowników wcale oczywiste nie jest. Ktoś użyczający komputera do obliczeń 24 h na dobę blokuje sieci przesyłu zamierzone dla użytkowników domowych. Pomimo więc samoregulacji społeczności postronny sąsiad albo musi pogodzić się ze stałym ograniczeniem przepustowości używanej także przez niego sieci, albo w jakiś sposób złożyć się na zwiększenie jej możliwości transferu.

Widzą oni jednak przyszłość także w regulacjach prawnych. Obecne rozwiązania bowiem (można tu nadmienić, iż w tym względzie w Unii Europejskiej kwestia ta prezentuje się podobnie jak w USA), nie odnosząc się do współdzielenia, preferują interesy jednych obywateli kosztem pozostałych. Wskazują na przykład władze Amsterdamu, które, inaczej niż Berlin delegalizujący Ubera, wspierają użyczenie lokalni. Jednocześnie jednak nakazują ich właścicielom rejestrację, nakładają na nich niewielkie, ale jednak podatki i opłaty turystyczne. Ponadto preferowanym rozwiązaniem jest uzyskanie zgody sąsiadów zamieszkujących tę samą lub nawet sąsiednie posesje na tego typu działalność.

Podsumowanie

Limitowanie, licencje i różnego rodzaju rządowo-urzędowe regulacje, choć bywa, że społecznie potrzebne, prowadzą często do dysfunkcji występujących na rynku. Mogą przyczyniać się do powstawania karteli pozwalających na pozyskiwanie specjalnych uprawnień za pośrednictwem protekcji czy preferujących wyłącznie określonych kandydatów. Pozwolenia takie traktowane są wtedy jako swoista inwestycja, z której zwrot jest niemal gwarantowany. Tu więc gospodarka współdzielenia, jeśli nie rozwiązuje problemu, to przynajmniej sprawia, że staje się on dostrzegalny i czasem nieco mniej uciążliwy.

Dotyka to jednak także uczciwie i etycznie działających przedsiębiorstw, które także muszą pogodzić się z tym, że próżno oczekiwać, iż społeczność, jeśli tylko pojawi się taka możliwość, nie stworzy innych, tańszych i bardziej dostępnych dla siebie rozwiązań. Zresztą dywagowanie o zaniechaniu lub zakazie współdzielenia jest już nieco spóźnione. To się właśnie dzieje i można co najwyżej się przyłączyć. Skostniałe formy biznesu mogą mieć z tym jednak nie lada problem. Choćby dlatego, że taki model biznesowy nie jest ani oczywisty, ani łatwy do przetłumaczenia na język biznesu sprzed jeszcze choćby dekady.

Opracowanie:

dr Mikołaj Pindelski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Katedra Teorii Zarządzania

