

przegląd

organizacji

Miesięcznik **INOiK**

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2/2017



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Jerzy Różański, Marcin Kuzel

Powiązania gospodarcze pomiędzy przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym i przedsiębiorstwami lokalnymi w Polsce

3

Elżbieta Weiss, Rafał Tyszkiewicz

Kultura jako uwarunkowania japońskiego stylu zarządzania przedsiębiorstwem – szkic do problematyki

12

Przemysław Zbierowski

Spółeczna efektywność organizacji – rozważania teoretyczne i propozycja pomiaru

18

Michał Zdziarski

Spółeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Systematyczny przegląd i krytyczna analiza literatury

24

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Sylwia Badowska

Postrzeganie przez konsumentów-seniorów oczekiwanej wydajności w procesie akceptacji i użytkowania innowacji produktowej w ujęciu badań własnych w latach 2014-2015

31

EKONOMIA BEHAWIORALNA

Magdalena Adamczyk

Psychologiczne aspekty percepcji sytuacji finansowej przedsiębiorstw

37

IT W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

Michał Baran

Dysfunkcyjność przekazu informacji z otoczenia jako potencjalne ograniczenie tworzenia innowacyjnych start-upów w obszarze ICT

43

Joanna Kałkowska, Leszek Pacholski

Simulation Technologies in „Agile Reconfiguration” of Assembly Production Process

49

Nr 2 (925) 2017

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 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. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Janczewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania*
elektronicznego
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*
 Grzegorz Chmielarz – *korektor tekstów w języku*
angielskim

Adres redakcji

ul. Górską 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 i tamanie: Leszek Paszkowski
Druk: Drukarnia Częstochowskie
 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 przelew 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 2017 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. Górską 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 przysyłanych 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.

POWIĄZANIA GOSPODARCZE POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM I PRZEDSIĘBIORSTWAMI LOKALNYMI W POLSCE

Jerzy Różański
Marcin Kuzel

Wprowadzenie

Przedsiewiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, tworzone przez podmioty zagraniczne w kraju goszczącym (częściej jako filie, rzadziej oddziały przedsiiewiorstwa macierzystego), odgrywają często dużą rolę w lokalnym środowisku biznesowym (na poziomie kraju, regionu lub w jeszcze węższej skali). Takie przedsiiewiorstwa niekiedy konkurują z lokalnymi podmiotami, niekiedy współpracują, a niekiedy oba rodzaje działań występują jednocześnie. Niniejszy artykuł koncentruje się na przejawach współpracy przedsiiewiorstw z kapitałem zagranicznym z lokalnymi kontrahentami (krajowymi, ale również z udziałem kapitału zagranicznego) w kraju goszczącym. Powiązania te są tym bardziej ścisłe, im bardziej ulegają przerwaniu powiązania filii z dotychczasowymi kontrahentami (kooperantami, odbiorcami towarów i usług) przedsiiewiorstwa macierzystego z terenu działania takiego przedsiiewiorstwa (w kraju macierzystym i w krajach trzecich), a także im bardziej przygotowane do współpracy są przedsiiewiorstwa krajowe i lokalne w kraju goszczącym.

Artykuł przedstawia kierunki współpracy przedsiiewiorstw z udziałem kapitału zagranicznego z przedsiiewiorstwami krajowymi na przykładzie czterech wybranych województw Polski. Jego celem jest identyfikacja zakresu prowadzonej współpracy, warunków kształtowania i sposobów intensyfikacji występujących powiązań gospodarczych oraz pojawiających się w tym obszarze ograniczeń. Aspekty te stały się podstawą do porównań sposobów funkcjonowania przedsiiewiorstw z udziałem kapitału zagranicznego oraz wstępnego rozpoznania potencjalnych oddziaływań na poziomie lokalnym i regionalnym w odniesieniu do województw: kujawsko-pomorskiego, łódzkiego, warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego. Artykuł ma przede wszystkim charakter rozpoznawczo-eksploracyjny, stąd zrezygnowano z formułowania hipotez badawczych, wskazując raczej na możliwe kierunki dalszych, pogłębionych analiz, które pomogłyby zweryfikować słuszność postawionych tutaj wniosków, a jednocześnie rozszerzyć wiedzę na temat kształtowania powiązań współpracy oraz ich efektów.

Warunki współpracy przedsiiewiorstw z udziałem kapitału zagranicznego z przedsiiewiorstwami lokalnymi w kraju goszczącym

Problematyka współpracy przedsiiewiorstw z kapitałem zagranicznym z lokalnymi przedsiiewiorstwami, funkcjonującymi w kraju goszczącym, od momentu zainicjowania tej współpracy, przez jej przebieg i warunki, jakie sprzyjają jej rozwojowi, jest relatywnie rzadko podejmowana w polskiej i zagranicznej literaturze. Znacznie większe zainteresowanie, jak do tej pory, wzbudza kwestia współpracy pomiędzy przedsiiewiorstwem macierzystym a jego filiami ulokowanymi w krajach goszczących¹. Jedną z pierwszych prób uporządkowania zagadnień dotyczących kooperacji filii korporacji transnarodowych z przedsiiewiorstwami krajowymi na gruncie polskim był artykuł M. Kuzela (2004, s. 16–21), w którym autor koncentruje się głównie na analizie rodzajów powiązań gospodarczych (*linkages*), występujących pomiędzy tymi podmiotami (powiązania „wstecz”, „w przód” i horyzontalne), oraz procesów dyfuzji wiedzy związanych z występowaniem tego rodzaju powiązań. Za J.H. Dunningiem (1993, s. 417) charakteryzuje też czynniki sprzyjające występowaniu tego typu powiązań.

Powiązania gospodarcze występujące między przedsiiewiorstwem z udziałem kapitału zagranicznego i lokalnym przedsiiewiorcą mogą dotyczyć różnych sfer działania przedsiiewiorstwa. Współpraca przyjmuje postać (Zorska, 2007, s. 195):

- powiązań zaopatrzeniowych, polegających na dostawach części podzespołów przez przedsiiewiorstwa lokalne na rzecz inwestorów zagranicznych,
- powiązań marketingowych, polegających na sprzedaży produktów filii przedsiiewiorstwu lokalnemu,
- powiązań projektowo-badawczych, jeśli projekty lub innowacje są nabywane przez filie w przedsiiewiorstwach lokalnych lub są czynnikiem współpracy między nimi,
- powiązań kadrowych, jeśli siłę roboczą stanowią pracownicy lokalni,
- powiązań poddostawczych, jeśli zadania wykonują poddostawcy lokalni (na podstawie stałych zleceń),

- powiązań finansowych, jeśli środki finansowe pochodzą ze źródeł lokalnych.

Rozpatrując charakter współpracy gospodarczej i kreowania powiązań, należy jednak zwrócić uwagę na to, że w praktyce powiązania zaopatrzeniowe polegają głównie na dostawach surowców i materiałów, a nie części, komponentów czy podzespołów. Stąd tylko wycinek tak prowadzonej współpracy może dotyczyć kształtowania trwałych relacji gospodarczych, opartych nie tylko na wymianie towarów i świadczeniu usług, ale na prowadzeniu międzyorganizacyjnej współpracy w dodatkowych obszarach, dającą asumpt do wykształcenia sposobów uczenia się i doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw partnerskich. Poza tym, w dalszej części tekstu dokonano analizy powiązań między podmiotami gospodarczymi, a pozyskiwanie siły roboczej z lokalnego rynku pracy to już całkiem inne, szersze zagadnienie.

Należy także podkreślić, że każda z form współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami ma swoją specyfikę. Skłonność do lokalnego zaopatrywania się zależy od branży, rodzaju wytwarzanego produktu, znajomości rynku, rozwoju sieci dostawców, umiejętności siły roboczej oraz realizowanej przez korporację strategii, a ponadto jest związana z rozwojem gospodarczym regionu goszczącego, a także z okresem obecności inwestora na danym rynku (Kłysik-Uryszek, 2011, s. 27). Zwraca się też uwagę, że „relacje pomiędzy kontrahentami powinny powtarzać się, tak aby współpraca była stałym elementem długookresowej strategii zarówno inwestora zagranicznego, jak i firmy lokalnej” (Kłysik-Uryszek, 2011, s. 28–29). Współpraca przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym z lokalnymi przedsiębiorstwami w kraju goszczącym przynosi także wielokierunkowe efekty. Na przykład, związki produkcyjnych filii zagranicznych korporacji międzynarodowych z partnerami krajowymi wpływają na rosnący udział w wolumenie eksportu producentów miejscowych, których produkty w postaci komponentów eksportowanych wyrobów finalnych trafiają na rynki zagraniczne (Karaszewski, 2005, s. 11).

Jednym z istotnych elementów ułatwiających nawiązywanie kontaktów między inwestorem zagranicznym a przedsiębiorstwem lokalnym jest możliwość dostępu do informacji o potencjalnych partnerach gospodarczych, co nie zawsze jest standardem. Stąd ważna wydaje się postawa samych przedsiębiorstw reprezentujących kraj goszczący. Najczęściej wymienia się w tym kontekście podejście reaktywne (a więc pasywne, tzn. oczekiwanie na inicjatywę ze strony potencjalnego kontrahenta zagranicznego) oraz podejście proaktywne (a więc podjęcie inicjatywy w jego wyborze), co jest bardziej skutecznym działaniem.

Szczególną uwagę w nowoczesnej gospodarce światowej należy zwrócić na tworzenie układów sieciowych między inwestorami zagranicznymi i przedsiębiorstwami lokalnymi. Jak wskazują T. Pakulska i M. Poniatowska-Jaksch (2015, s. 110), powiązania sieciowe są dla przedsiębiorstw poszukujących przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji (choć nie tylko) środkiem do ich realizacji w warunkach dynamicznych i złożonych przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw. Rośnie więc rola aliansów strategicznych o charakterze międzynaro-

dowym, rola ponadgranicznego transferu wiedzy, tworzone są globalne łańcuchy przedsiębiorstw. Jak stwierdza J. Witkowska (2001, s. 170), we współczesnej gospodarce światowej w związku z rosnącymi kosztami badań i wdrożeń mają miejsce coraz liczniejsze alianse strategiczne i sieci współpracy zorientowane na tworzenie technologii. Przepływ technologii w ramach tych sieci może być przy tym traktowany jako internalizacja.

Współpracę, jaka ma miejsce w relacjach inwestor zagraniczny – lokalna firma, należy traktować dynamicznie, z punktu widzenia zmian, jakim podlega zarówno filia, jak i lokalne przedsiębiorstwo, często dostosowujące swoje działanie do działalności filii. W dużym stopniu siła i różnorodność powiązań podmiotu zagranicznego z lokalnymi przedsiębiorstwami są uzależnione od fazy ewolucji, jaką przechodzi filia w kraju goszczącym. Im większa niezależność od przedsiębiorstwa macierzystego i dotychczasowych kontrahentów tego przedsiębiorstwa, tym silniejsze powiązania z przedsiębiorstwami lokalnymi w kraju goszczącym i większa różnorodność tych powiązań (Birkinshaw, Hood, 1998, s. 773–795). Filia często staje się wówczas ważną częścią lokalnej gospodarki (niekiedy w skali całego kraju, ale częściej w skali regionu) i lokalnego środowiska biznesowego (Dunning, Cantwell, 1991, s. 117–148). Procesy te najczęściej powodują wzmocnienie pozycji samej filii, jak też pewien rodzaj uzależnienia lokalnych kontrahentów od filii, jej rozwoju i powodzenia na lokalnym, krajowym bądź zagranicznym rynku.

Naszkicowana problematyka jest bardzo obszerna, jednak ograniczenia związane z objętością artykułu nie pozwalają na szersze przedstawienie wszystkich poglądów, zawartych w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu, a dotyczących współpracy i powiązań przedsiębiorstw zagranicznych z krajowymi w gospodarce kraju goszczącego. Przedstawiony przegląd literatury może jednak z powodzeniem stanowić podstawę dla kolejnych rozważań, odnoszących się już wprost do wyników zrealizowanego projektu badawczego.

Metoda badawcza

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu badawczego pn. „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza”, zrealizowanego w latach 2014–2016 przez zespoły badawcze: Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu² (koordynator projektu), Uniwersytetu Łódzkiego³, Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie⁴ oraz Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu⁵ przy wsparciu Urzędów Marszałkowskich województw: kujawsko-pomorskiego, łódzkiego i warmińsko-mazurskiego. Zakresem podmiotowym badania objęte zostały przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, mające siedzibę na terenie czterech polskich województw. Zamiarem zespołów badawczych stało się pozyskanie informacji na temat możliwie dużej liczby faktycznie działających podmiotów. Stąd, wykorzystując bazy teledresowe uzyskane z regionalnych urzędów statystycznych, podjęto proces pracochłonnej ich weryfikacji celem wyeliminowania

podmiotów, które złożyły wniosek o nadanie REGON, ale nie dokonały wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym, przedsiębiorstw, które zaprzestały działalności, oraz tych, z którymi nie było żadnych możliwości nawiązania kontaktu, co również uznano za przesłankę świadczącą o braku ich aktywności. Ostatecznie do udziału w badaniu zaproszono wszystkie aktywne podmioty współtworzące pełną zbiorowość przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego z terenu czterech analizowanych województw (w województwie wielkopolskim, metodą doboru celowego z zachowaniem parametrów strukturalnych, do udziału w badaniu wyselekcjonowano 33% pełnej zbiorowości przedsiębiorstw) (tab. 1).

Badanie przeprowadzono metodą ankiety pocztowej, uzupełniając tradycyjną wysyłkę pism przewodnich i kwestionariuszy badawczych szeregiem monitów telefonicznych, a także prowadząc uzupełniającą wysyłkę z wykorzystaniem poczty elektronicznej oraz składając wizyty w przedsiębiorstwach. Łącznie w badaniu udział wzięło 207 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, w tym 76 z województwa kujawsko-pomorskiego, 56 z łódzkiego, 34 z warmińsko-mazurskiego, 41 z wielkopolskiego (tab. 1). W efekcie uzyskano ciekawy materiał badawczy, o znacznej wartości informacyjnej i pogładowej, formalnie jednak nieposiadający waloru reprezentatywności, zarówno ze względu na ograniczoną liczebność próby badawczej, jak i brak pełnej zgodności strukturalnej w odniesieniu do grup przedsiębiorstw pierwotnie objętych badaniem i tych ostatecznie w nim uczestniczących. Niemniej można uznać, że prezentowane wyniki dają podstawę do ogólnego wnioskowania na temat kreowania powiązań gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym i przedsiębiorstwami lokalnymi, tym bardziej, że generalna wymowa zidentyfikowanych prawidłowości odpowiada rezultatom dwóch wcześniejszych projektów badawczych

zrealizowanych – według identycznej metodyki i z wykorzystaniem takich samych narzędzi badawczych – przez zespół Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 2003–2004 i w roku 2012 wśród przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego⁶.

Zakres współpracy i kierunki kształtowania powiązań gospodarczych

Biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego podejmują współpracę z przedsiębiorstwami lokalnymi z terenu województw: kujawsko-pomorskiego, łódzkiego, warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego. Współpraca ta ma przy tym często charakter stałych powiązań gospodarczych, na co wskazało blisko 80% badanych. Dotyczy ona przede wszystkim kontaktów z przedsiębiorstwami polskimi bez udziału kapitału zagranicznego. Badane przedsiębiorstwa angażowały się przede wszystkim we współpracę z dostawcami produktów i usług, czyli w tzw. powiązania „wstecz”. Jednocześnie 11,6% badanych przedsiębiorstw określiło swoje relacje z podmiotami lokalnymi jako sporadyczne, a 8,5% deklarowało zamiar nawiązania współpracy w przyszłości (tab. 2 i 3).

Wyniki badania ujawniły, że najszerszym zakresem współpracy z podmiotami lokalnymi charakteryzuje się działalność przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Odsetek respondentów wskazujących na zaangażowanie w obszarze kreowania powiązań gospodarczych wyniósł w tym przypadku 92,3% w porównaniu z 84% w przypadku województwa kujawsko-pomorskiego i 70,6% wśród podmiotów reprezentujących województwa łódzkie i warmińsko-mazurskie. Przedsiębiorstwa z województwa wielkopolskiego angażowały się głównie we współpracę z przedsiębiorstwami polskimi bez udziału kapitału zagranicznego

Tab. 1. Liczba przedsiębiorstw i wartość kapitału zagranicznego w wybranych województwach Polski (stan na koniec 2014 roku) oraz liczba przedsiębiorstw objętych badaniem w poszczególnych województwach

Wyszczególnienie	Kujawsko-pomorskie	Łódzkie	Warmińsko-mazurskie	Wielkopolskie
Liczba spółek według rejestru REGON	1815	3166	1039	6983
Liczba przedsiębiorstw według badań GUS	572	1050	299	2333
Kapitał zagraniczny według GUS (mln PLN)	2865,2	4994,6	1516,4	15 841,1
Liczba przedsiębiorstw objętych badaniem	482	1025	327	396
Liczba respondentów badania	76	56	34	41

Objaśnienia: w przypadku kujawsko-pomorskiego, łódzkiego i warmińsko-mazurskiego liczba przedsiębiorstw objętych badaniem oznacza wszystkie aktywne podmioty zidentyfikowane w postępowaniu przygotowawczym, współtworzące razem pełną zbiorowość przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego na terenie tych województw (warto zaznaczyć, że ich liczba jest zbliżona do liczby przedsiębiorstw składających sprawozdania statystyczne w ramach corocznych badań GUS); wszystkie one zostały ostatecznie zaproszone do udziału w badaniu zasadniczym - poziom zwrotności wyniósł odpowiednio 15,7% w województwie kujawsko-pomorskim, 5,5% w łódzkim i 10,4% w warmińsko-mazurskim; w Wielkopolsce, metodą doboru celowego (uwzględniając sekcję PKD, formę prawną, formę własności i miejsce lokalizacji podmiotu) do badania wyselekcjonowano 1732 przedsiębiorstwa, spośród których kontakt udało się nawiązać z grupą 396 (uzyskano odpowiedzi od 41 podmiotów, co oznacza zwrotność na poziomie 10,4%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2015a; GUS, 2015b; Karaszewski i in., 2015, s. 4-5; Różański i in., 2015, s. 3; Kisiel i in., 2015, s. 5-6; Pawlak i in., 2015, s. 3-4)



(odsetek respondentów deklarujących powiązania z co najmniej trzema przedsiębiorstwami lokalnymi wyniósł w tym przypadku 51,3%, a z jednym bądź dwoma 20,5%), ale wykazywały jednocześnie wyższą skłonność do kooperacji z innymi przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego niż reprezentanci pozostałych województw. Najbardziej ograniczony zakres współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego (11,8% respondentów prowadziło tam współpracę z co najmniej trzema, a 2,9% badanych z jednym bądź dwoma przedsiębiorstwami lokalnymi) (tab. 2). Można wskazać, że taki rozkład odpowiedzi w odniesieniu do podmiotowego zakresu współpracy można z dużym prawdopodobieństwem wiązać z różnicami w ogólnej liczbie przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w poszczególnych województwach, a pośrednio także z dysproporcjami w całkowitej wartości tego kapitału oraz stopniem atrakcyjności analizowanych regionów dla inwestorów zagranicznych (tab. 1).

Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa angażowały się głównie w kształtowanie powiązań gospodarczych z lokalnymi dostawcami produktów i usług, co znajduje także potwierdzenie w wynikach porównań międzyregionalnych. Wyjątkiem były tutaj przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa łódzkiego, których działalność charakteryzowała się identyczną intensywnością kreowania zarówno powiązań „wstecz”, jak i powiązań „w przód” – w tej grupie na współpracę głównie z dostawcami lub z odbiorcami oraz w równorzędnym zakresie z dostawcami i odbiorcami wskazało po 25,5% respondentów. Wśród badanych grup przedsiębiorstw największy stopień ukierunkowania na kreowanie powiązań z dostawcami produktów i usług zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województw warmińsko-mazurskiego i kujawsko-pomorskiego (odpowiednio 60,7 i 60,6% respondentów deklarujących taki wariant współpracy). Najwięcej wskazań dotyczących powiązań z odbiorcami produktów i usług odnotowano z kolei w grupie przedsiębiorstw reprezentujących województwo wielkopolskie – odsetek respondentów potwierdzających zaangażowanie w powiązania „w przód” wyniósł w tym przypadku 35,3%. Skala zaangażowania badanych przedsiębiorstw w obszarze kształtowania powiązań poziomych była niska i jednocześnie porównywalna wśród analizowanych grup podmiotów – odsetek respondentów wskazujących taki rodzaj współpracy wahał się od 4,5% w przypadku województwa kujawsko-pomorskiego do 2,9% w przypadku Wielkopolski (tab. 2).

Warunki wstępne współpracy i intensyfikacja powiązań gospodarczych

Warunkiem podjęcia współpracy bywają często możliwości i gotowość potencjalnego kooperanta do przeprowadzenia niezbędnych zmian, ulepszeń bądź dostosowań do wymogów stawianych w zakresie stan-

dardów technologicznych, organizacyjnych czy jakościowych. Zrealizowane badanie pozwoliło na identyfikację najważniejszych dostosowań ze strony podmiotów lokalnych, niezbędnych do rozpoczęcia kooperacji z przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego zlokalizowanymi na terenie czterech analizowanych województw.

Większość badanych przedsiębiorstw przyznała, że dostosowania ze strony lokalnych partnerów gospodarczych były konieczne do rozpoczęcia współpracy. Dotyczyły one przede wszystkim: podniesienia jakości wytwarzanych dóbr i usług, rozszerzenia możliwości produkcyjnych, rozszerzenia zakresu prowadzonych usług, przeprowadzenia odpowiednich szkoleń pracowników oraz rozbudowy i/lub modernizacji bazy transportowej dla poprawy terminowości dostaw i odbiorów. Pozostałe obszary dostosowań zostały wskazane przez mniej niż 10% respondentów badania (tab. 4). Warto zwrócić uwagę, że wśród dodatkowych warunków stawianych przedsiębiorstwom lokalnym znalazły się również wymagania dotyczące „obniżenia ceny”. Ponadto, niektórzy respondenci podkreślali, że do współpracy zapraszane były tylko przedsiębiorstwa, które już wcześniej spełniały požądane standardy, a także, że to sami kandydaci na lokalnych partnerów gospodarczych przedstawiali listę potrzebnych dostosowań, jednocześnie wyrażając gotowość do ich wprowadzenia.

W zakresie porównań międzyregionalnych wyniki badania ujawniły nieznaczne zróżnicowanie w „powszechności” stosowania wstępnych warunków współpracy. Najwyższy odsetek respondentów, wskazujących na niezbędne dostosowania ze strony podmiotów lokalnych, odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województw łódzkiego (76,5%) i wielkopolskiego (75,8%). W grupie przedsiębiorstw z warmińsko-mazurskiego 73,1% respondentów wskazywało na konieczność dostosowań ze strony lokalnych partnerów, a w województwie kujawsko-pomorskim stosowanie wstępnych wymogów potwierdziło 58,1% badanych (tab. 4). Warto przy tym podkreślić, że w przypadku województwa łódzkiego, w którym najwyższy odsetek przedsiębiorstw deklarował konieczność stosowania wstępnych warunków współpracy, poszczególne dostosowania ze strony przedsiębiorstw lokalnych były wymagane względnie rzadziej niż w pozostałych regionach. Świadczyć o tym relatywnie niższe częstości wyboru poszczególnych opcji odpowiedzi, co wskazuje, że w tym przypadku zakres stosowanych wymagań częściej dotyczył wprowadzania pojedynczych zmian niż rozszerzonych ich pakietów, jak miało to najprawdopodobniej miejsce w pozostałych grupach respondentów.

Dla przedsiębiorstw z województw warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego najważniejszym (najczęściej wskazywanym) obszarem dostosowań okazało się podniesienie jakości wytwarzanych dóbr i usług (czynnik najwyraźniej eksponowany w grupie przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego – odnotowany w przypadku aż 51,5% podmiotów, a w województwach kujawsko-pomorskim i łódzkim wskazywany na drugim miejscu przez odpowiednio 24,2 i 13,7% badanych), a dla podmiotów reprezentujących województwa kujawsko-

-pomorskie i łódzkie było to rozszerzenie możliwości produkcyjnych. W Wielkopolsce na drugim miejscu pod względem częstości wskazań (27,3%) znalazł się wymóg dotyczący konieczności przeprowadzenia odpowiednich szkoleń dla pracowników, a na trzecim – identycznie jak w pozostałych województwach – rozszerzenie zakresu prowadzonych usług. Żadne z uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw z terenu województwa łódzkiego nie wskazało na konieczność zdobycia przez lokalnych partnerów certyfikatów potwierdzających stosowanie norm zarządzania jakością oraz przeprowadzenia kursów podnoszących kwalifikacje kadry kierowniczej. Z kolei w grupie przedsiębiorstw reprezentujących województwo wielkopolskie nie odnotowano wskazań odnoszących się do wymogu zakupu licencji, dokumentacji technicznej i materiałów informacyjnych (tab. 4).

Warunkiem intensyfikacji ustalonych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami jest nie tylko ich podtrzymywanie w dłuższym okresie, ale także, a może przede wszystkim, rozszerzanie istniejącej współpracy o dodatkowe obszary, które mogą przekładać się zarówno na umacnianie relacji gospodarczych, jak i dawać szansę na wzajemną wymianę stosowanych rozwiązań, wiedzy i doświadczeń, wzmacniając jednocześnie efekty międzyorganizacyjnego uczenia się oraz doskonalenia własnych praktyk biznesowych przez zaangażowanych w nie partnerów. Wyniki badania wskazują, że większość badanych przedsiębiorstw angażowała się we współpracę z przedsiębiorstwami lokalnymi w dodatkowych obszarach. Dotyczyła ona głównie: wizyt kontrahentów lub audytów w przedsiębiorstwach partnerskich, których celem jest podniesienie i kontrola jakości, organizowania lub współorganizowania

Tab. 2. Podmiotowy zakres współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami lokalnymi

Zakres prowadzonej współpracy	Odsetek respondentów wskazujących dany wariant odpowiedzi (%)				
	Ogółem	Kujawsko-pomorskie	Łódzkie	Warmińsko-mazurskie	Wielkopolskie
współpraca z 1–2 przedsiębiorstwami lokalnymi bez udziału kapitału zagranicznego	19,1	20,0	17,6	17,6	20,5
współpraca z co najmniej 3 przedsiębiorstwami lokalnymi bez udziału kapitału zagranicznego	49,2	53,3	41,2	50,0	51,3
współpraca z 1–2 przedsiębiorstwami lokalnymi z udziałem kapitału zagranicznego	10,1	13,3	5,9	2,9	15,4
współpraca z co najmniej 3 przedsiębiorstwami lokalnymi z udziałem kapitału zagranicznego	15,6	12,0	17,6	11,8	23,1
brak stałej współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi (kontakty sporadyczne)	11,6	10,7	15,7	14,7	5,1
brak stałej współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi (zamiar nawiązania współpracy w przyszłości)	8,5	5,3	13,7	14,7	2,6

Objaśnienia: wskazania nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli wybrać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Tab. 3. Kierunki kształtowania powiązań gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami lokalnymi

Charakter powiązań gospodarczych	Odsetek respondentów wskazujących dany wariant odpowiedzi (%)				
	Ogółem	Kujawsko-pomorskie	Łódzkie	Warmińsko-mazurskie	Wielkopolskie
współpraca głównie z dostawcami produktów i/lub usług	46,9	60,6	25,5	60,7	41,2
współpraca głównie z odbiorcami produktów i/lub usług	21,2	15,2	25,5	10,7	35,3
współpraca z dostawcami i odbiorcami w równorzędnym zakresie	22,3	19,7	25,5	21,4	23,5
współpraca z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w konkurencyjnym obszarze działalności gospodarczej	3,9	4,5	3,9	3,6	2,9

Objaśnienia: wskazania nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli wybrać więcej niż jeden wariant odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania



kursów i szkoleń, w których uczestniczą pracownicy przedsiębiorstw partnerskich, dzielenia się informacją handlową oraz prowadzenia konsultacji, przekazywania informacji technicznych i udostępniania *know-how*. Aktywność w pozostałych obszarach kooperacji potwierdziło mniej niż 10% badanych (tab. 5). Należy podkreślić, że wyniki badania uzasadniają wniosek, że prowadzona współpraca dotyczy głównie współdziałania w doskonaleniu sfery operacyjnej, a jej obszary korespondują z potrzebami zasygnalizowanymi na etapie formułowania wstępnych warunków inicjowania lokalnych powiązań gospodarczych przez przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, zlokalizowane na terenie czterech analizowanych województw.

Wyniki badania ujawniły zróżnicowanie zachowań przedsiębiorstw w zakresie intensyfikacji powiązań gospodarczych poprzez podejmowanie współpracy w dodatkowych obszarach w zależności od miejsca ich lokalizacji. Najbardziej skłonne do kooperacji okazały się przedsiębiorstwa z terenu województwa wielkopolskiego – w tym przypadku aż 76,5% badanych deklaruowało współpracę z przedsiębiorstwami lokalnymi w dodatkowych obszarach. W województwach łódzkim i warmińsko-mazurskim rozszerzone relacje gospodarcze były udziałem odpowiednio 68,6 i 66,7% badanych podmiotów, natomiast w województwie kujawsko-pomorskim odsetek ten wyniósł tylko 37,5%. Ponadto można zauważyć, że

w przypadku przedsiębiorstw z Wielkopolski prowadzona współpraca była zdecydowanie częściej prowadzona w wielu obszarach jednocześnie, co wskazuje na bardziej kompleksowe podejście tych przedsiębiorstw do kwestii umacniania lokalnych więzów partnerskich niż w przypadku podmiotów reprezentujących pozostałe województwa. Wyniki badania zwracają jednocześnie uwagę, że na tym tle, podobnie jak w przypadku formułowania wstępnych warunków współpracy, najbardziej odstawały przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego, które częściej angażowały się w pojedynczych obszarach niż realizowały model wielopłaszczyznowej kooperacji z przedsiębiorstwami lokalnymi (tab. 5).

Dla przedsiębiorstw z województwa wielkopolskiego najważniejszym (najczęściej wskazywanym) obszarem współpracy okazało się organizowanie lub współorganizowanie kursów i szkoleń, w których uczestniczą pracownicy przedsiębiorstw partnerskich – współpracę w tym obszarze deklaruowało aż 44,1% respondentów. Przedsiębiorstwa z tej grupy – podobnie jak podmioty reprezentujące województwo warmińsko-mazurskie – na drugim miejscu wskazały wizyty kontrahentów lub audyty w przedsiębiorstwach partnerskich, których celem jest podniesienie i kontrola jakości (38,2% badanych z Wielkopolski i 22,2% z Warmii i Mazur), a na miejscach trzecim i czwartym znalazły się dzielenie się informacją handlową (29,4%) oraz prowadzenie konsultacji, przekazywanie informacji

Tab. 4. Dostosowania ze strony przedsiębiorstw lokalnych warunkujące podjęcie współpracy z przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego

Obszary koniecznych dostosowań	Odsetek respondentów wskazujących dany wariant odpowiedzi (%)				
	Ogółem	Kujawsko-pomorskie	Łódzkie	Warmińsko-mazurskie	Wielkopolskie
rozszerzenie i/lub modernizacja bazy transportowej dla poprawy terminowości dostaw i/lub odbiorów	13,4	19,4	3,9	15,4	15,2
rozszerzenie możliwości produkcyjnych	25,0	33,9	17,6	23,1	21,2
rozszerzenie zakresu prowadzonych usług	19,8	22,6	11,8	23,1	24,2
konieczność rozszerzenia obszaru prowadzenia działalności	9,9	3,2	9,8	15,4	18,2
zakup licencji, dokumentacji technicznej, materiałów informacyjnych	4,1	3,2	3,9	11,5	–
zakup oprogramowania komputerowego	7,0	4,8	7,8	3,8	12,1
podniesienie jakości wytwarzanych dóbr i/lub usług	28,5	24,2	13,7	38,5	51,5
zdobycie certyfikatów potwierdzających stosowanie norm zarządzania jakością	8,7	12,9	–	3,8	18,2
konieczność przeprowadzenia odpowiednich szkoleń dla pracowników	14,0	11,3	5,9	19,2	27,3
konieczność przeprowadzenia kursów podnoszących kwalifikacje kadry kierowniczej	3,5	1,6	–	11,5	6,1
brak stosowania wymogów warunkujących podjęcie współpracy	30,8	41,9	23,5	26,9	24,2

Objaśnienia: wskazania nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli wybrać więcej niż jeden wariant odpowiedzi
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

technicznych i udostępnianie *know-how* (23,5%). Dla przedsiębiorstw z województw warmińsko-mazurskiego i łódzkiego najważniejszym obszarem kooperacji okazało się dzielenie informacją handlową (wskazane przez odpowiednio 29,6% i 17,6% badanych), a dla przedsiębiorstw z województwa kujawsko-pomorskiego wizyty kontrahentów lub audyty w przedsiębiorstwach partnerskich, których celem jest podniesienie i kontrola jakości (21,9%). Dla przedsiębiorstw reprezentujących województwo warmińsko-mazurskie względnie ważniejsza niż w pozostałych grupach okazała się współpraca w zakresie polityki finansowej, polegająca na stosowaniu we wzajemnych rozliczeniach preferencyjnych cen, rabatów lub upustów, odraczaniu terminów płatności czy udzielaniu kredytów (obszar wskazany na miejscu trzecim przez 22,2% badanych). Z kolei w grupie przedsiębiorstw z województwa łódzkiego w ogóle nie zidentyfikowano współpracy w zakresie polityki finansowej, a wśród przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie warmińsko-mazurskim nie odnotowano współdziałania w obszarze prowadzenia prac badawczo-rozwojowych (tab. 5).

Przyczyny braku i ograniczania współpracy

Przeprowadzone badanie pozwoliło na identyfikację najważniejszych przyczyn braku lub ograniczania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym i przedsiębiorstwami lokalnymi na terenie

czterech analizowanych województw. Największa część uczestniczących w badaniu podmiotów (28,7%) wskazała, że partnerstwo z przedsiębiorstwami lokalnymi nie stanowi elementu strategii ich firmy macierzystej, a także że współpraca częściej podejmowana jest z podmiotami z innych województw, lepiej spełniającymi ich wymogi (15,4% respondentów). Ponadto, po 13,3% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że brak jest w regionie przedsiębiorstw o żądanym profilu działalności oraz brak jest pełnej informacji o przedsiębiorstwach lokalnych. Niski stopień przygotowania przedsiębiorstw lokalnych do współpracy okazał się istotną przeszkodą w rozwijaniu powiązań gospodarczych dla zaledwie 3,5% respondentów (w grupie przedsiębiorstw z Wielkopolski czynnik ten w ogóle nie wystąpił). Niektóre z badanych przedsiębiorstw wskazywały także, że powodem braku lub ograniczania współpracy jest mała elastyczność przedsiębiorstw lokalnych w kwestii negocjacji cen. Inne natomiast podkreślały swoje zaangażowanie w prowadzenie inwestycji zagranicznych, co sugeruje, że potencjalnie będą poszukiwać partnerów gospodarczych nie tylko poza granicami poszczególnych województw, ale również poza granicami Polski.

W powyższym kontekście wyniki badania stanowią potwierdzenie wniosków sformułowanych już wcześniej (Kuzel, 2012, s. 158–159), wskazując, że w przypadku przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym najważniejsze powody braku lub ograniczania współpracy z podmiotami lokalnymi dotyczą – po pierwsze – strategii korporacji macierzystych, które prowadzą politykę koordynacji

Tab. 5. Dodatkowe obszary współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i podmiotami lokalnymi

Współpraca w dodatkowych obszarach	Odsetek respondentów wskazujących dany wariant odpowiedzi (%)				
	Ogółem	Kujawsko-pomorskie	Łódzkie	Warmińsko-mazurskie	Wielkopolskie
organizowanie lub współorganizowanie kursów i szkoleń, w których uczestniczą pracownicy przedsiębiorstw partnerskich	19,3	15,6	9,8	14,8	44,1
wizyty kontrahentów lub audyty w przedsiębiorstwach partnerskich, których celem jest podniesienie i kontrola jakości	21,6	21,9	9,8	22,2	38,2
prowadzenie konsultacji, przekazywanie informacji technicznych i udostępnianie <i>know-how</i>	15,3	12,5	11,8	18,5	23,5
prowadzenie konsultacji i pomoc w zakresie organizacji i zarządzania	9,7	9,4	2,0	11,1	20,6
dzielenie się informacją handlową	19,3	10,9	17,6	29,6	29,4
współpraca w przeprowadzaniu badań rynku	5,7	1,6	2,0	3,7	20,6
współpraca w zakresie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych (B+R)	5,7	6,3	5,9	–	8,8
współpraca w zakresie polityki finansowej (stosowanie preferencyjnych cen, rabatów lub upustów, odraczanie terminów płatności, udzielanie kredytów)	9,1	6,3	–	22,2	17,6
brak współpracy w dodatkowych obszarach	41,5	62,5	31,4	33,3	23,5

Objaśnienia: wskazania nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli wybrać więcej niż jeden wariant odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania



wykorzystania zasobów w skali międzynarodowej, poszukując rozwiązań najkorzystniejszych z punktu widzenia możliwości optymalizacji operacji globalnych, nie zawsze dostrzegając lokalny kontekst działania swoich zagranicznych jednostek, w tym również ten dotyczący intensyfikacji współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi. Po drugie, powody te są związane z gospodarczą specyfiką regionu, która nie zawsze w pełni koresponduje z oczekiwaniami zagranicznych inwestorów, zmuszonymi szukać partnerów gospodarczych poza granicami poszczególnych województw, co zresztą zazwyczaj nie stanowi dla nich problemu i jest wkalkulowane w decyzję o lokalizacji działalności na danym terenie. Omawiając wyniki bieżącego badania, można wskazać, że pierwszy z tych powodów był szczególnie eksponowany przez respondentów zlokalizowanych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego (47,6% badanych przedsiębiorstw), a drugi w przypadku przedsiębiorstw reprezentujących województwo warmińsko-mazurskie (52,9% badanych deklarowało podejmowanie współpracy z przedsiębiorstwami z innych województw, a 23,5% wskazało na brak w regionie przedsiębiorstw o pożądanym profilu działalności). Warto także podkreślić, że chociaż ogólne wskazania respondentów sugerowały, że brak pełnej informacji o przedsiębiorstwach lokalnych można uznać za problem drugorzędny dla kształtowania lokalnych powiązań, to jednak na poziomie porównań międzyregionalnych okazał się on dość ważny. Na brak informacji gospodarczej wskazało bowiem 23,8% badanych przedsiębiorstw z terenu województwa kujawsko-pomorskiego i 17,6% z terenu województwa warmińsko-mazurskiego.

Podsumowanie

Wyniki projektu badawczego pn. „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w wybranych województwach Polski – analiza porównawcza” pozwalają z całą pewnością potwierdzić, że przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym zajmują istotne miejsce wśród podmiotów gospodarczych analizowanych województw. Biorąc pod uwagę ich zasoby kapitałowe, wielkość zatrudnienia, aktywność inwestycyjną oraz podstawowe wyniki finansowe w latach 2004–2013, autorzy badania stwierdzają, że ich rola w lokalnych środowiskach biznesowych jest znacznie większa, niż mogłoby to wynikać z samej tylko ich liczby (Karaszewski i in., 2015; Róžański i in., 2015; Kisiel i in., 2015; Pawlak i in., 2015). Efekty „zakorzenienia” przedsiębiorstw w wymiarze lokalnym czy regionalnym związane są jednak nie tylko z samym ich ułożeniem, prowadzeniem i rozwijaniem działalności na danym terenie, ale zależą także od relacji z podmiotami w danym otoczeniu, a w szczególności od kształtowania warunków współpracy w ramach długoterminowych powiązań gospodarczych. Właśnie ten aspekt stał się przedmiotem rozpoznania w ramach rozważań prowadzonych w niniejszym artykule.

Na podstawie przywoływanych w opracowaniu wyników autorzy wskazują, że uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa podejmują i rozwijają współpracę z przedsiębiorstwami lokalnymi z terenu województw: kujawsko-pomorskie-

go, łódzkiego, warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego. Co więcej, współpraca ta ma często charakter stałych powiązań gospodarczych i dotyczy przede wszystkim kontaktów z lokalnymi przedsiębiorstwami bez udziału kapitału zagranicznego. Dominuje przy tym rozwijanie powiązań pionowych, w tym głównie powiązań „wstecz” z dostawcami produktów i usług. Uzyskany materiał badawczy zwraca też uwagę na fakt, że inicjowanie i rozwijanie omawianych relacji biznesowych było w wielu przypadkach warunkowane koniecznością przeprowadzenia odpowiednich dostosowań ze strony przedsiębiorstw lokalnych. Zmiany te dotyczyły przede wszystkim podniesienia jakości wytwarzanych dóbr i usług, rozszerzenia możliwości produkcyjnych, rozszerzenia zakresu prowadzonych usług, przeprowadzenia odpowiednich szkoleń pracowników oraz rozbudowy i/lub modernizacji bazy transportowej dla poprawy terminowości dostaw i odbiorów.

Współpraca prowadzona pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami lokalnymi obejmuje także dodatkowe obszary, co daje realną szansę na umacnianie i intensyfikację relacji gospodarczych, a także na wzajemną wymianę stosowanych rozwiązań, wiedzy i doświadczeń, umożliwiając jednocześnie wzajemne uczenie się oraz doskonalenie stosowanych praktyk biznesowych. Zidentyfikowane w postępowaniu badawczym obszary dotyczyły przy tym głównie: wizyt kontrahentów lub audytów w przedsiębiorstwach partnerskich, których celem jest podniesienie i kontrola jakości, organizowania lub współorganizowania kursów i szkoleń, w których uczestniczą pracownicy przedsiębiorstw partnerskich, dzielenia się informacją handlową oraz prowadzenia konsultacji, przekazywania informacji technicznych i udostępniania *know-how*. Pomimo niezaprzeczalnej wagi wskazanych obszarów kooperacji, należy pamiętać, że zidentyfikowana współpraca dotyczy głównie współdziałania w doskonaleniu sfery operacyjnej, a jej obszary korespondują z potrzebami zasygnalizowanymi na etapie formułowania wstępnych warunków inicjowania lokalnych powiązań gospodarczych. Jednocześnie rzadko jednak obejmuje ona współdziałanie w wymiarze strategicznych przedsięwzięć rozwojowych, co byłoby – rzecz jasna – pożądane.

Wyniki badania wskazują ponadto, że przedsiębiorstwa lokalne z terenu analizowanych województw są zazwyczaj dobrze przygotowane do współpracy z podmiotami o zagranicznym rodowodzie. Przyczyn braku lub ograniczania działań na rzecz kształtowania lokalnych powiązań gospodarczych należy zatem szukać w polityce korporacji macierzystych, nie zawsze uwzględniających lokalny kontekst działania swoich zagranicznych jednostek oraz w gospodarczej specyfice regionu, która nie zawsze w pełni koresponduje z oczekiwaniami zagranicznych inwestorów, zmuszonych do poszukiwania partnerów gospodarczych poza granicami poszczególnych województw, a nawet krajów.

W zakresie porównań międzyregionalnych wyniki badania ujawniły zróżnicowanie w odniesieniu do sposobów funkcjonowania badanych przedsiębiorstw oraz potencjalnych oddziaływań na poziomie lokalnym i regionalnym. Na tym tle wyróżniają się przede wszystkim przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie Wielkopolski, które charakteryzował

najszerszy zakres i intensywność współpracy z przedsiębiorstwami lokalnymi, prowadzenie współpracy w wielu obszarach jednocześnie, a co za tym idzie, bardziej kompleksowe podejście do kwestii kształtowania i umacniania lokalnych więzów partnerskich. Okazuje się zatem, że najbardziej rozwinięty gospodarczo, spośród analizowanych województw, region posiada też najbardziej zaawansowaną strukturę powiązań gospodarczych pomiędzy przedsiębiorstwami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami lokalnymi, co daje realną szansę na umacnianie jego potencjału konkurencyjnego, pozyskiwanie kolejnych inwestorów w przyszłości (zarówno zagranicznych, jak i krajowych), a także aktywowanie regionalnych i lokalnych rodzimych pokładów przedsiębiorczości.

Zdaniem autorów, kolejne badania prowadzone w omawianym obszarze powinny koncentrować się na potwierdzeniu zależności pomiędzy intensywnością kreowania i zakresem powiązań a poziomem zaawansowania gospodarczego regionu i jego specyfiką (położeniem, dostępnością transportową, uwarunkowaniami naturalnymi i społeczno-gospodarczymi itp.), a także prowadzoną polityką regionalną i stopniem przygotowania lokalnych przedsiębiorstw do współpracy. Poza tym mogą obejmować również kwestie związane z charakterem ponadnarodowych strategii realizowanych przez korporacje międzynarodowe i motywami prowadzonej przez nie ekspansji zagranicznej czy koncentrować się na ocenie wpływu powiązań gospodarczych na efekty ekonomiczne przedsiębiorstw, w tym ich wyniki finansowe.

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

dr Marcin Kuzel
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: Marcin.Kuzel@umk.pl

Przypisy

- 1) Obszerny przegląd poglądów na temat tej współpracy oraz wyników badań dotyczących funkcjonowania filii korporacji transnarodowych w Polsce zawiera artykuł M. Goryni i O. Samelak (2013, s. 69–91).
- 2) Zespół UMK w Toruniu w składzie: dr hab. Włodzimierz Karaszewski, prof. UMK (kierownik), prof. dr hab. Ewa Siemińska, dr hab. inż. Małgorzata Jaworek, dr Leszek Czaplewski, dr Marcin Kuzel, dr Małgorzata Szałucka, dr Aneta Szóstek, mgr Magdalena Kuczmarska, mgr Magdalena Kokosińska.
- 3) Zespół UŁ w składzie: prof. dr hab. Jerzy Różański (kierownik), dr Magdalena Jasiniak, dr Jadwiga Kaczmarek-Krawczak, dr Bogna Kaźmierska-Jóźwiak, dr Dorota Starzyńska.
- 4) Zespół UWM w Olsztynie w składzie: prof. dr hab. Roman Kisiel (kierownik), dr hab. Wiesława Lizińska, prof. UWM, dr hab. Renata Marks-Bielska, dr Karolina Babuchowska, mgr Izabela Serocka.

- 5) Zespół UP w Poznaniu w składzie: dr hab. Karolina Pawlak (kierownik), dr Aldona Standar, dr Małgorzata Kołodziejczak, dr inż. Włodzimierz Kołodziejczak.
- 6) Przyjęcie sprawdzonej metodyki i wykorzystanie w bieżącym badaniu identycznych narzędzi pozwoliło zespołom badawczym zrezygnować z realizacji badań pilotażowych. Wyniki wcześniejszych projektów zostały zaprezentowane m.in. w dwóch publikacjach książkowych (Karaszewski, 2005; 2012).

Bibliografia

- [1] Birkinshaw J., Hood N. (1998), *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 4, pp. 773–795.
- [2] Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham.
- [3] Dunning J.H., Cantwell J. (1991), *MNEs, Technology, and the Competitiveness of European Industries*, [in:] G. Faulhaber, G. Tamborini (eds.), *European Economic Integration*, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 117–148.
- [4] Gorynia M., Samelak O. (2013), *Przegląd badań nad funkcjonowaniem filii korporacji transnarodowych w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 10, s. 69–91.
- [5] GUS (2015a), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2014 r.*, Warszawa.
- [6] GUS (2015b), *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2014 roku*, Warszawa.
- [7] Karaszewski W. (red.), (2005), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim (stan, znaczenie dla gospodarki województwa, stymulenty i destymulenty napływu)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [8] Karaszewski W. (red.), (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- [9] Karaszewski W., Siemińska E., Jaworek M., Czaplewski L., Kuzel M., Szałucka M., Szóstek A., Kuczmarska M., Kokosińska M. (2015), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Raport z badania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń.
- [10] Kisiel R., Lizińska W., Marks-Bielska R., Babuchowska K., Serocka I. (2015), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie warmińsko-mazurskim*, Raport z badania, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Olsztyn.
- [11] Kłysik-Uryszek A. (2011), *Gospodarcze efekty napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do regionu*, [w:] J. Świerkocki (red.), *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 15–30.
- [12] Kuzel M. (2004), *Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 16–21.
- [13] Kuzel M. (2012), *Miejsce przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce województwa kujawsko-pomorskiego*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 121–159.



- [14] Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M. (2015), *Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 89–148.
- [15] Pawlak K., Standar A., Kołodziejczak M., Kołodziejczak W. (2015), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie wielkopolskim*, Raport z badania, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Poznań.
- [16] Różański J., Jasiniak M., Kaczmarska-Krawczak J., Kaźmier-ska-Jóźwiak B., Starzyńska D. (2015), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie łódzkim*, Raport z badania, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź.
- [17] Witkowska J. (2001), *Rynek czynników produkcji w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [18] Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa.

Economic Linkages between Companies with Foreign Capital and Local Companies in Poland

Summary

The discussion presented in the paper relates to an ongoing debate on the importance of business

cooperation between foreign affiliates of transnational corporations and domestic/local companies in host countries. In particular, the paper draws one's attention to initial conditions, further problems and multifarious aspects, and possible economic effects of such cooperation in the regional or local context. Referring to a survey results we concentrate on the most crucial issues concerning: willingness of companies to foster linkages, types of cooperation undertaken, conditions and requirements for local companies before starting cooperation, additional areas of cooperation as well as obstacles encountered by companies when developing business relations with local partners. The article deals with some results of a research project – *Foreign Direct Investment in Selected Regions of Poland: A Comparative Study* – conducted simultaneously in four Polish regions (which are: Kujawsko-Pomorskie, Łódzkie, Warmińsko-Mazurskie, Wielkopolskie) among companies with foreign capital participation and representatives of local authorities.

Keywords

linkages, business cooperation, regional development, foreign direct investment

KULTURA JAKO UWARUNKOWANIE JAPONSKIEGO STYLU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM – SZKIC DO PROBLEMATYKI

**Elżbieta Weiss
Rafał Tyszkiewicz**

Wprowadzenie

Rola kultury organizacyjnej jest niekwestionowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obecnie uważa się, że podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw w badaniu przedsiębiorstw (Sułkowski, 2002, s. 53-57). Cechy, które charakteryzują współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, są głównie związane z globalizacją gospodarki, a w związku z tym coraz krótszym cyklem życia produktów, turbulencją otoczenia, powszechnym dostępem do wiedzy i rozwojem technologii informatycznych. W warunkach ostrej konkurencji menedżerowie przedsiębiorstw włączają do zarządzania nowe elementy, które pozwalają rozwijać całe przedsiębiorstwo, a nie tylko wąskie jego zakresy. Takim elementem jest między innymi kultura organizacji, która coraz

częściej wspiera osiągnięcie zamierzonych celów. Jest ona swoistym spoiwem utrzymującym organizację w całości i dającym pracownikom wiele radości z pracy w konkretnym przedsiębiorstwie i tam zatrudnionymi ludźmi (Czerska, 2002, s. 17).

Refleksja teoretyczna o kulturze organizacyjnej jest bardzo rozległa. Jednakże w naszej ocenie, chcąc poruszać kwestie dotyczące kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nie można pominąć zagadnień dotyczących kultury narodowej jako pierwotnej względem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kultura narodowa zawiera cechy szczególne dla danego społeczeństwa, jak również uniwersalne, związane z jej klasowym charakterem, natomiast kultura organizacyjna pojawiła

się w nauce z początkiem lat 50. ubiegłego wieku. Jest ona czynnikiem, który umożliwia przedsiębiorstwu pełne wykorzystanie posiadanych przez jego pracowników wiedzy.

Nie jest odkrywcze stwierdzenie, że wiedza ma charakter zewnętrzny względem przedsiębiorstwa i bez wytworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej nie jest możliwe efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Wiedza, powstająca i zdobywana dzięki właściwej kulturze organizacyjnej, stanowi zasób niematerialny o szczególnym charakterze – w miarę używania przyrasta ilościowo i jakościowo, a zarazem jest trudno mierzalna. Dlatego wydaje się uzasadnione zwrócenie uwagi na przesłanki i uwarunkowania integracji wiedzy i kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Należy zauważyć, że wiedza w ciągu ostatnich paru lat urosła do kluczowego zasobu przedsiębiorstwa. Zakładając zaś, że wiedza to utrwalone treści w ludzkiej pamięci, w rezultacie zdobytych doświadczeń i uczenia się, to będzie ona swoim zakresem obejmować każdą formę świadomości społecznej. Stąd też, to właśnie wiedza w swoim wymiarze teoretycznym i praktycznym będzie miała największe znaczenie w życiu człowieka. Wiedza praktyczna – oparta na doświadczeniu, dostarcza bowiem informacji, jak zmieniać rzeczywistość; wiedza teoretyczna zaś dostarcza danych o tym, jaka jest rzeczywistość.

Prezentowany artykuł podejmuje problematykę wzajemnego związku między wiedzą i kulturą organizacyjną, które są w zarządzaniu przedsiębiorstwem obszarami ściśle się uzupełniającymi i zależnymi od siebie. U podstaw wyprowadzanych wniosków leży założenie, że kultura organizacyjna jest czynnikiem mającym kluczowe znaczenie w kontekście zarządzania wiedzą. Wiedza staje się bowiem wartością – kluczem do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, dostarczającą odwagi i pewności w podejmowaniu zadań.

Prawdziwa jest teza, że bez posiadania wiedzy nie jest możliwe wykreowanie właściwej kultury organizacyjnej. Przyjmując tę tezę, zaprezentowano styl kultury japońskiej. Sposób, w jaki Japończycy zarządzają, wyzwala w ludziach chęć działania i uczestniczenia w sukcesie swoich przedsiębiorstw. Podstawowe dla przedstawianych rozważań jest przeświadczenie, że japońskie zarządzanie jest dlatego tak skuteczne, gdyż świadomie wykorzystuje wszystkie mechanizmy kulturowej identyfikacji z przedsiębiorstwem i kulturą narodową. Rozszerza się tym samym krąg oddziaływania w procesie zarządzania.

Przesłanki implementacji wiedzy w zarządzaniu

S koro pojęcie wiedzy jest niejednoznaczne, a powszechnie istnieje zgodność co do znaczenia wiedzy we współczesnym świecie, to należy przyjrzeć się różnym jej aspektom rozpatrywanym w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Zdaniem wielu autorów, należy uwzględnić różne cechy (aspekty) wiedzy zawartej w realizowanej pracy, a więc relewantnej dla przedsiębiorstwa, takie jak (Nonaka, Takeuchi, 2000; Noon, Blyton, 2004; Heiskanen, Hearn, 2004; Wawrzyniak, 2001):

- skodyfikowanie wiedzy, tj. jej uporządkowanie w ramach specjalności, co może wiązać się też z posiadaniem określonego wykształcenia i dyplomu,
- zobiektywizowanie wiedzy, odzwierciedlone w odpowiednim zapisie czy dokumencie,
- wiedzę ukrytą, wynikającą z doświadczenia praktycznego, często rozproszoną,
- wiedzę ukrytą, przekazywaną w komunikowaniu w grupie roboczej; w tym przypadku szczególne znaczenie ma zjawisko synergii – wzbogacania zasobu wiedzy dzięki zespołowi,
- wiedzę jako zbiór informacji uporządkowanej w określonym kontekście organizacyjnym i społecznym.

Na wzrost znaczenia wiedzy w przedsiębiorstwie zwrócił uwagę P.F. Drucker (2004, s. 28), wskazując na nadejście nowej ery, którą nazwał erą społeczeństwa wiedzy. Zdaniem P.F. Druckera, wiedza jest ważnym współcześnie czynnikiem w przedsiębiorstwie. Staje się środkiem zasadniczym, a nie pomocniczym i nadaje nowemu społeczeństwu, w opinii P.F. Druckera (1999, s. 13-19), zupełnie unikalny charakter. Ponadto zdefiniował on przedsiębiorstwo, jako organizację skupiającą specjalistów wysoko wykwalifikowanych, określanych jako „pracowników wiedzy” (*knowledge works*). Pracownik wiedzy to taki pracownik, który wkłada w pracę to, czego się nauczył podczas systematycznej edukacji, w odróżnieniu od pracownika, który wkłada w pracę siłę fizyczną czy umiejętności manualne.

Należy podkreślić, że powszechnie istnieje zgodność co do znaczenia wiedzy w zarządzaniu (Bitkowska, 2016, s. 4-11). Przyjmując za fakt ogromne znaczenie wiedzy oraz jej niematerialny charakter, konieczne stało się opracowanie systemów wspomagających jej tworzenie i wykorzystywanie. Zbiór w tym kierunku określony został jako zarządzanie wiedzą. Na problem zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu zwraca uwagę wielu autorów (Szafranski, 2015, s. 29; Pfeffer, Sutton, 2002, s. 14; Grudzewski, Hejduk, 2004). Zarządzanie wiedzą definiowane jest jako dziedzina mająca na celu sprawienie, by luka wiedzy, rozumiana jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza (Kisielnicki, Łazarski, 2003). Często przedsiębiorstwa zadają sobie pytanie, jakie korzyści wiąże się z prowadzeniem systemów zarządzania wiedzą w ich przedsiębiorstwie. Można wymienić trzy główne powody implementacji zarządzania wiedzą:

1. Doskonalenie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Często w dużych przedsiębiorstwach zdarza się, że niektóre rozwiązania są wymyślane w danym dziale i nieupowszechniane w innych działach. W efekcie dane rozwiązanie nie staje się aktywnym przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy inny dział zgłosi potrzebę tego rozwiązania, to będzie musiał je jeszcze raz wymyślić. Jedną z funkcji systemów zarządzania wiedzą jest dokładne tworzenie tzw. map wiedzy w przedsiębiorstwie. Każdy pracownik przedsiębiorstwa ma możliwość sprawdzenia, czy wiedza, której potrzebuje, już istnieje w przedsiębiorstwie i kto ją posiada.

2. Zwiększenie rozwoju pracowników. Wiedza jest domeną ludzi. W związku z tym przedsiębiorstwa wdrażające zarządzanie wiedzą bardzo istotną rolę przykładają do rozwoju pracowników przez tworzenie im warunków do pozyskiwania i dzielenia się wiedzą (np. szkolenia, praca w grupach).
3. Zwiększanie innowacyjności w przedsiębiorstwie. Są dwa powody, dla których innowacja jest istotna. Po pierwsze, innowacja oznacza powstanie czegoś nowego i wzbogacenie wiedzy (OECD, 2000, s. 19-21). Zaś po drugie, innowacja oznacza wiedzę, na którą jest popyt – jest wtedy wynalazkiem wprowadzonym na rynek i zaakceptowanym przez gospodarkę rynkową.

Japoński model konwersji i zarządzania wiedzą, którego koncepcję sformułowali Japończycy I. Nonaka i H. Takeuchi (2000, s. 85), jest chyba najbardziej nowatorskim rozwiązaniem w podejściu do organizacji jak do „żywego organizmu”. Model ten wybiega w przyszłość przedsiębiorstwa i zakłada, że wiedzę tworzą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, a nie tylko grupa powołanych do tego ludzi. Zarządzanie wiedzą prezentowane w tym modelu ma charakter systemowy. Jak zauważa A. Jarugowa i J. Fijałkowska (2005, s. 28), model zarządzania wiedzą opiera się na kilku zasadach:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych,
- na wiedzę składają się także wartości, emocje, przeżycia – składniki kultury organizacyjnej,
- pojęcie zarządzania wiedzą zawiera także jej kreowanie,
- wszyscy uczestnicy organizacji powinni być zaangażowani w tworzenie wiedzy,
- w procesie tworzenia wiedzy szczególną rolę zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Związek genetyczny i funkcjonalny kultury i zarządzania

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w złożonym otoczeniu zewnętrznym, którego jednym z elementów jest otoczenie kulturowe (narodowe). Kultura narodowa wpływa na kulturę organizacyjną. Można więc charakteryzować narody jako wskazane grupy, które determinują kultury organizacyjne przedsiębiorstw wyłaniających się z tej kultury. Kultura organizacyjna jest wynikiem kultury narodowej. Zarówno kultura, jak i kultura organizacyjna są uporządkowaniem, nadaniem ładu zbiorowemu działaniu ludzi.

W przypadku Japonii zauważa się silne akcentowanie roli kultury w społeczeństwie, które zrodziło dwa istotne zjawiska społeczne: nacjonalizm i kulturalizm. W pierwszym dominuje poczucie więzi z narodem i pragnienie zapewnienia mu godnego, tj. pierwszego miejsca w społeczności światowej, oraz aktywna obrona jego racji państwowych i narodowych. W kulturalizmie poczucie więzi opiera się na wspólnocie losu przy stawianiu znaku równości pomiędzy interesami rodziny i większej społeczności.

Zarówno konstruktywny nacjonalizm, jak i kulturalizm wywodzą się z przeświadczenia o determinizmie kulturowym. W tej koncepcji liczą się tylko kulturowe uwarunkowania zarządzania. Sukces lub porażka w międzynarodowej konkurencji gospodarczej są traktowane jako podstawa oceny kultur narodowych. Te, które dają postęp gospodarczy, są lepsze, te, które go nie dają, są gorsze. Japonia jest krajem szczególnym, gdyż jednostka lub organizacja wie, że, naruszając powszechnie przyjęte normy zachowań – czy to związane z hierarchią, czy też współpracą między podmiotami – będzie postrzegana jako niewiarygodna. Ponadto będzie temu towarzyszyła utrata reputacji i ostracyzm, praktycznie wykluczający ją ze społeczności lub środowiska biznesowego.

Warto dodać, że pomiędzy pojęciami kultury i zarządzania istnieje silny związek genetyczny i funkcjonalny. Zarówno kultura, jak i zarządzanie wywodzą się z działalności produkcyjnej i są uporządkowaniem, nadaniem ładu zbiorowemu działaniu ludzi. Według M. Alvessona (2013), pojęcie kultury organizacyjnej sformułowano w 1951 roku wraz z publikacją klasycznej pozycji E. Jacquesa poświęconej fabryce Glaciers w Anglii. W ten sposób wielu badaczy i praktyków zwróciło uwagę na procesy tworzenia wspólnych mitów i wyobrażeń.

Podjęte prace badawcze wykazały ogromne różnice kulturowe porównywanych przedsiębiorstw. Dostrzeżono przede wszystkim dbałość o system norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich, do której do tej pory nie przywiązywano wagi w USA i Europie Zachodniej. Zdano sobie sprawę, że kultura organizacyjna jest silnie związana z efektywnością korporacji między innymi za sprawą stylu zarządzania. Powrócono więc do metod jakościowych w badaniach dotyczących przedsiębiorstw i zarządzania. Metody te pozwoliły dostrzec zjawiska, których do tej pory nie można było zmierzyć – pozwoliły na ich opisanie, wyjaśnienie i zrozumienie. Stwierdzono, że kultura organizacji jako odzwierciedlenie solidarności w fabryce i źródło wielu cech zarządzania oraz wzorców stosunków wewnątrzorganizacyjnych odegrała istotną rolę w osiągnięciu sukcesu przez Japonię (Morgan, 1997, s. 129).

Australijski znawca kultury Japonii M. Sayle (Morgan, 1997, s. 28-56) zauważył, że w japońskich przedsiębiorstwach kulturowe wartości tworzone przy uprawie ryżu zespala się z duchem służby właściwej samurajowi. M. Sayle podkreśla, że uprawa ryżu była dla Japończyków pierwowzorem do podejmowania się realizacji projektów, wydających się niemożliwe do wykonania. Proces ten, wymagający pracy zespołowej, podzielony jest na krótkie okresy, w których wykonuje się różne czynności, takie jak: sadzenia, przesadzania, wymagające ciężkiej i kolektywnej pracy. Jeżeli jedna rodzina zaniedba utrzymywanie odpowiedniego nawadniania swoich rowów, to konsekwencje ponosi cały system. Z kolei gdy zbiory są nieudane, to karę ponosi cała grupa. Nie ma tu miejsca na indywidualność, a w takich okolicznościach stawia się na wiedzę, tradycję i umiejętność dostosowywania się. Stąd zasadnicze znaczenie ma zaufanie i wzajemny szacunek. W taki to sposób opisuje M. Sayle „kulturę uprawy ryżu”, jaką można dostrzec w japońskich organizacjach.

A. Giddens (2005, s. 383) zwraca jednak uwagę, że nowoczesne przedsiębiorstwa japońskie różnią się pod wieloma względami od weberskiej biurokracji. Po pierwsze, według A. Giddensa, proces decyzyjny w przedsiębiorstwach japońskich przebiega od dołu do góry. Nie występuje tu tak zwana przez Webera piramida władzy, w myśl której pracownicy każdego szczebla odpowiadają tylko przed pracownikami kolejnego, wyższego szczebla hierarchii. Kierownictwo często odwołuje się do zdania szeregowych pracowników. Po drugie, w przedsiębiorstwach japońskich występuje mniejsza specjalizacja. Pracownicy nie mają ścisłej specjalizacji. Młodzi pracownicy na początku swojej pracy, poznają specyfikację pracy różnych działów, następnie praktykują na kilku stanowiskach po to, aby uzyskać doświadczenie w wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa. Trzecia cecha różniująca omawiane typy przedsiębiorstw to bezpieczeństwo pracy. Japończycy dążą do zatrudnienia pracowników na całe życie – płaca i zakres obowiązków pracowników przedsiębiorstwa rosną wraz z jego stażem. Kolejny aspekt to podejście do pracy zespołowej. Pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji tworzą grupy robocze – ocena pracy dotyczy całej grupy, a nie pojedynczych jej członków.

W charakterystyce biurokracji Webera życie prywatne pracowników jest wyraźnie oddzielone od pracy w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa japońskie dążą natomiast do połączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym ludzi w nich zatrudnionych. Dbając o potrzeby swoich pracowników, oczekują od nich lojalności.

Zauważa się, że wspomniane wcześniej różne podejście zewnętrznych obserwatorów i uczestników danej kultury to względność kulturowa (Harris, 1985, s. 45). Należy pamiętać, że nie można osądzać wzorów postępowania w innych kulturach z punktu widzenia własnej kultury. I tu za przykład można posłużyć się wiedzą i hinduskim kultem krowy. Dlatego zasadne jest wspomnieć, że M. Harris prezentuje dwojake podejście do zjawiska „świętej krowy”. Z jednej strony to obraz niezrozumiałego dla zachodnich ekspertów czczenia przez Hindusów zwierzęcia kosztem często własnych wygód i wyrzeczeń, z drugiej zaś wyjaśnienie tego problemu poprzez pryzmat właśnie kultury Indii. Dla zachodnich ekspertów krowa to:

- wyłącznie źródło produktów spożywczych,
- dostarczycielka mleka i mięsa (i innych produktów),
- spojrzenie na fakt, że wybicie tych zwierząt spowodowałoby zamiast polepszenia warunków życia, głód i nędzę rzeszy ubogich rolników,
- nie przedmiot kultu: społeczeństwa zachodnie mają dobrze rozwiniętą gospodarkę i przemysł, wskutek czego nie potrzebują upatrywać w zwierzęciu jedyne go i najważniejszego wsparcia swojego życia,
- zrzuć winę za stan państwa i biedę mieszkańców na system „świętych krów”,
- producent mleka, łąna (główny składnik opałów, składnik materiałów podłogowych), nawozu (rolnik hinduski posiada jedynie małe poletko, które nawożone jest krowim łajnem – posiada tylko jedną krowę, więc jej ubój pozbawiłby go niezbędnych do życia dóbr),

- utylizator śmieci i odpadków (krowy włączące się luzem po centrach miast żywią się głównie odpadkami i śmieciami, których nie da się już wykorzystać, praktycznie nie mają dostępu do pożywienia mogącego być również pożywieniem ludzi),
- maksymalne wykorzystanie krów w gospodarstwie domowym (nic nie może się zmarnować).

Z kolei wyjaśnienia M. Harissa (1985, s. 52) poprzez pryzmat kultury Indii koncentrują się na następujących argumentach:

- krowa jest świętością (z tego powodu dochodziło do zamieszek na tle „świętych krów” pomiędzy Indiami i Pakistanem, czyli Hindusami i Muzułmanami),
- krowa jako główne źródło utrzymania wielu rodzin hinduskich,
- dobrze rozwinięty przemysł skórzany (skóry zdechłych ze starości czy chorób zwierząt),
- krowa jako „fabryka wołów” (niedobór głównych zwierząt pociągowych i roboczych),
- „rolnik umrze z głodu, jeśli zje swoją krowę” – krowa jest najczęściej podstawowym i niezbędnym do życia dobrem dla ubogich rolników, dlatego nawet stare i bezmleczne zwierzęta chowa się nadal, ponieważ obok mleka krowa dostarcza wielu innych dóbr, zabicie i zjedzenie takiej krowy wiąże się z brakiem całkowitym możliwości utrzymania się przy życiu,
- „rolnik wolałby umrzeć z głodu niż zjeść swoją krowę” – fałszywe przekonanie, ponieważ istnieją kasty żywiące się krowim mięsem,
- fałszywe przekonanie, iż w tak skąpych warunkach do życia zwierzęta „nieproduktywne” konkurują dodatkowo z ludźmi o pożywienie, pozbawiając tych ostatnich resztek środków do życia,
- w obliczu wielkiego głodu krowy były zabijane i zjadane,
- panuje przekonanie o nieproduktywności gospodarki hinduskiej z powodu „nadmiaru” nieproduktywnych zwierząt oraz o szkodliwości zwierząt (powinna odbywać się wyłącznie produkcja masowa mięsa i mleka, skoro tego nie ma, rolnictwo musi podupaść),
- całkowite niezrozumienie warunków życia Hindusów i zależności tychże od utrzymywanego systemu oraz przekonanie o konieczności wybijania nieproduktywnych zwierząt w celu wykorzystania ich w produkcji skór i mięsa.

Autor wskazuje na konieczność obiektywnego rozpatrzenia wszystkich elementów towarzyszących danemu zjawisku. Udowadnia, że z punktu widzenia mieszkańca Indii kult „matki krowy” – jak często nazywa to zjawisko – jest uzasadniony nie tylko religijnie, ale także i ekonomicznie.

Japońska kultura zarządzania

Wiedza i kulturowe korzenie zarządzania japońskiego ujawniają się w całej pełni w sytuacjach kryzysowych. Jeśli sprawy toczą się w myśl kierownika japońskiego, który przeszedł przeszkolenie w amerykańskich metodach zarządzania, to zachowuje się on



zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu. Jednak, gdy pojawią się pierwsze trudności, jego zachowanie dzieli się na dwie części. Jedna na użytek zewnętrzny kontynuuje wyuczone zachowanie, zaś druga zaczyna się odwoływać do uświęconych przez tradycję metod postępowania z pracownikami. W trudnych sytuacjach wszelkie pozory kopiowania menedżeryzmu zostają odrzucone. Sięga się po wypróbowane wiekami zasady petycyjnego podejmowania decyzji, odwoływania się do poczucia harmonii oraz wzajemnej lojalności i zaufania w grupie. W konfrontacji z trudnościami uniwersalne nauki zarządzania stają się dla japońskich kierowników przemijającą modą. Rozwiązania kryzysu szuka się w bogactwie doświadczeń własnej historii i kultury.

Rozdwojenie praktyki zarządzania w sytuacjach kryzysowych bywa interpretowane jako rozdzielenie jej poziomu uniwersalnego-naukowego od ludzkiego-kulturowego. W ten sposób przeciwstawia się naukę kultury. Dla wielu badaczy kultury jest to przeciwstawienie niczym nieuzasadnione. Uważają oni, że kultura stanowi zespół myślowych zasad regulujących w skali powszechnej całokształt ludzkiej, usystematyzowanej działalności. Kultura wtedy jest społeczno-objektywnym regulatorem, składnikiem i w tym sensie aspektem praktyki społecznej (Barton, 1995, s. 86).

Zgadając się z tym poglądem, można uznać kulturę za zjawisko względnie trwałe, które przetrwa niejedną modę w naukach o zarządzaniu i niejedno życie jednostki. Konkretny proces zarządzania jest jedynie epizodem w wewnętrznym mechanizmie zapewniającym spójność i powolne, stopniowe adaptowanie się kultury do zmieniających się warunków bytowania człowieka i społeczności etnicznych.

Punktem wyjścia rozwoju nauki o zarządzaniu powinna być świadomość względności jej zaleceń, gdyż cały proces zarządzania zależy od punktu widzenia i preferencji ludzi w nim uczestniczących. Japońscy eksperci uznali, że trzon załogi stanowią zatrudnieni na stałe pracownicy koncepcyjni, odpowiedzialni za rozwój i przetrwanie przedsiębiorstwa, są objęci japońskimi tradycyjnymi metodami zarządzania. W stosunku do okresowo zatrudnionych pracowników wykonawczych o najniższych kwalifikacjach mogą być stosowane amerykańskie metody zarządzania (Cleaver, 1998, s. 98).

S. Durlabhji (1993) społeczeństwo japońskie postrzega jako społeczeństwo więzi pierwotnej opartych na bezpośrednich kontaktach ludzi „twarzą w twarz”. Więzy pierwotne to te, które bazują na naturalnych odruchach, stanowią cel sam w sobie, obejmując całą osobowość człowieka. Są to najczęściej kontakty spontaniczne, nieformalne i osobiste. Natomiast J.G. Molney (1964) twierdzi, że Japończycy nadal hołdują przekonaniu, że społeczeństwo jest całością kierowaną przez jeden autorytet, w którym każdy ma swój należny mu status społeczny z całym konserwatyzmem, konwencjonalizmem, tradycjonalizmem, brakiem poszanowania dla jednostki we wspólnocie lub rodzinie.

Wyczerpująca charakterystyka kulturowego otoczenia, w którym realizowany jest proces zarządzania w Japonii,

jest wręcz niemożliwa, gdyż każdy z badaczy ma inną, własną wizję tej kultury. Jedną z metod usystematyzowania opisu osobliwości japońskiej kultury jest porównanie jej z własną kulturą. Szczególnie wiele tego typu porównań dokonywali Amerykanie. Obie kultury są skrajnie złożone. Obie są kosmopolityczne, obie są w trakcie stałych, niszczących i drastycznych zmian.

Zaprezentowanie własnej i całościowej wizji japońskiej kultury nie jest możliwe w jednym artykule. Ograniczono się więc do zasygnalizowania kulturowych korzeni poszczególnych metod zarządzania. Pozwoli to na unikanie zbyt daleko idących uogólnień o narodowej kulturze Krainy Wschodzącego Słońca. Ostrożność i sceptycyzm są tym bardziej uzasadniane, że zbyt często wszelką odmienność praktyki tłumaczy się wpływem kultury. Własną niewiedzę ukrywa się za parawanem kulturowej specyfiki danego przedsiębiorstwa lub narodu. W miarę rozwoju społeczeństw i jednostki zasadniczo zmienia ulega rola kultury w zarządzaniu: ze sposobu współżycia ludzi w czasie wolnym kultura przekształciła się w podstawowy instrument zarządzania.

Potwierdzeniem słuszności powyższej tezy jest dynamiczny rozwój rodzimych i zagranicznych badań nad kulturą organizacyjną. Pod tym pojęciem rozumie się znajomość w danym środowisku zasad, metod i technik zarządzania oraz umiejętność ich wykorzystania w praktycznym działaniu, a także wartości wyznaczające specyficzną filozofię zorganizowanego działania uczestników danej organizacji, jak również wzorce moralne i zwyczajowe utrwalone w świadomości pracowników, które mają istotne znaczenie przy określeniu sposobu realizacji celów tej organizacji.

W badaniach wiele uwagi poświęca się opisowi i wyjaśnieniu roli symboli w krystalizowaniu kultury organizacyjnej. Symbol służy do zakreślenia terytorialnego oddziaływania organizacji oraz wizualnego wyróżnienia jej członków. Symbol zapewnia poczucie ciągłości egzystencji przedsiębiorstwa oraz ułatwia kreowanie legendy organizacji. Umiejętne operowanie symbolami pozwala mówić o pracodawcy – ojciec, o związkach zawodowych – matka, o przedsiębiorstwie – rodzina, o przełożonych – starsi bracia, o podwładnych – młodsi bracia.

Podstawowe dla przedstawionych rozważań jest przeświadczenie, że japońskie zarządzanie jest dlatego tak skuteczne, gdyż świadomie wykorzystuje wszystkie mechanizmy kulturowej identyfikacji z przedsiębiorstwem i interesem narodowym. Rozszerza się tym samym krąg oddziaływania w procesie zarządzania. Przekracza ono granicę świadomości i porusza podświadome sfery zbiorowej psychiki pracowników. Intuicyjne odwołanie się do racji nadrzędnych – rodziny, grupy pracowników oraz narodu – pozwala ukryć konflikty klasowe za wszechobowiązującą harmonią społeczną. Jest to potrzebne wówczas, gdy nie sposób samodzielnie rozstrzygnąć, co dobre, a co złe. Specyfika zarządzania japońskiego nie polega więc na tym, że jest ono adresowane do Japończyków, lecz na tym, że z kultury uczyniło nieodłączny element oddziaływania na podwładnych. Ignorowanie w zarządzaniu jego

kulturowych uwarunkowań nie pozwoliłoby sięgać do kolejnych pokładów ludzkiej aktywności. Wierność kulturowej tradycji nie jest tu barierą, lecz bodźcem w konkurencyjności międzynarodowej. Uleganie pozorom kosmopolityczno-universalnego zarządzania odzwierciedla się bowiem jego niską sprawnością i spójnością.

Oryginalność japońskiego zarządzania polega na wykorzystaniu kulturowych czynników w tworzeniu własnego, narodowego oblicza zarządzania. Zarządzanie w tej perspektywie jest swoistą kulturą sprawowania władzy płynącej z uniwersalnych potrzeb koordynacji pracy. Japoński wzór wyraźnie świadczy o tym, że bez uświadomienia sobie własnych korzeni kulturowych nie można czerpać z doświadczeń zarządzania w świecie. Tożsamość kultury narodowej i organizacyjnej jest warunkiem podwyższania zdolności uczenia się na cudzych błędach.

Podsumowanie

Japończycy, tworząc system wartości, w którym państwo zajmuje pierwsze miejsce, a jego sytuacja ekonomiczna warunkuje powodzenie przedsiębiorstw, będących na drugim miejscu w tym systemie i których sukcesy przyczyniają się do powodzenia rodziny, osiągnęli to, do czego inne kraje z trudnością dążą. Zbudowali „zdrową” organizację opartą na prostych, naturalnych, mocno związanych z człowiekiem zasadach. W systemie wartości Japończyków państwo jest na pierwszym miejscu, potem przedsiębiorstwo, a dopiero na końcu rodzina. Los rodziny zależy od powodzenia przedsiębiorstwa, szczególnie przy zasadzie dożywotniego zatrudnienia, a ten z kolei uwarunkowany jest losem państwa.

Konkludując, przedsiębiorstwa zakładają i rozwijają pracownicy po to, aby realizować postawione sobie cele, zdania i funkcje. Jedną z podstawowych przyczyn efektywnego funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw jest zaangażowanie i współprzyczynianie się wszystkich pracowników do sukcesu swoich przedsiębiorstw. Najszym zdaniem, najważniejszą przyczynę, która sprawia, że to zaangażowanie jest tak powszechne, stanowi wzajemne zaufanie: podwładnych do przełożonych i przełożonych do podwładnych, współpracowników do siebie nawzajem, przedsiębiorców do rad nadzorczych i odwrotnie. Dlatego tak ważne jest również efektywne partnerstwo oparte na wiedzy, a także osiągnięcie wysokiego poziomu zaufania (Tyszkiewicz, 2012). Zaufanie wpływa pozytywnie na rozwiązywanie konfliktów oraz utrwała zachowania kooperacyjne (Tyszkiewicz, 2016).

Menedżerowie jako osoby stojące na czele organizacji lub jednostki dysponują formalną władzą, umożliwiającą różnego rodzaju kontakty interpersonalne, które stanowią dla menedżera źródło informacji (Kieltyka, 2016). Pracownicy jako powiązane ze sobą jednostki i grupy stanowią podsystem społeczny przedsiębiorstwa. Korzystają oni z różnych technologii, urządzeń i procedur, zajmując różne pozycje w strukturze przed-

siębiorstwa – wszystko to odbywa się na płaszczyźnie podsystemu technicznego przedsiębiorstwa. Wszystko to ściśle powiązane jest z kulturą organizacji, która jest źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie i przenika niemalże każdy aspekt jego funkcjonowania.

dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nadzw.
Wyższa Szkoła Finansów
i Zarządzania w Warszawie
Wydział Zarządzania
e-mail: elzen@gazeta.pl

dr Rafał Tyszkiewicz
Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania
e-mail: r_tyszkiewicz@wp.pl

Bibliografia

- [1] Alvesson M. (2013), *Understanding Organizational Culture*, Sage, Los Angeles.
- [2] Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge – Building and sustaining the Sources of information*, Harvard Business School Press, Boston.
- [3] Bitkowska A. (2016), *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4-11.
- [4] Cleaver C.B. (1998), *Japanese and Americans, Cultural Parallels and Paradoxes*, Tuttle, Tokio.
- [5] Czerska M. (2002), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- [6] Drucker P.F. (1999), *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, Boston.
- [7] Drucker P.F. (2004), *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Durlabhji S. (1993), *Japanese Style-American Management*, „Human Relations”, Vol. 46, No. 9, pp. 12-22.
- [9] Giddens A. (2005), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- [11] Harris M. (1985), *Krowy, świnie, wojny i czarownice*, PIW, Warszawa.
- [12] Heiskanen T., Hearrn J. (2004), *Information Society and the Workplace*, Routledge, London.
- [13] Jarugowa A., Fijałkowska J. (2005), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- [14] Kieltyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4-11.
- [15] Kisielnicki J., Łazarski R. (red.), (2003), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa.
- [16] Molney J. (1964), *Understanding the Japanese Mind*, Tuttle, Tokio.
- [17] Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



- [18] Nonaka J., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [19] Noon M., Blyton P. (2004), *The Realities of Work*, Palgrave, London.
- [20] OECD (2000), *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Warszawa.
- [21] Pfeffer J., Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie. Przeshkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [22] Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- [23] Szafrński M. (2015), *Praktyki zawodowe – narzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 29-35.
- [24] Tyszkiewicz R. (2016), *Zaufanie jako wartość relacji partnerskich w zarządzaniu*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 41-54.
- [25] Tyszkiewicz R. (2012), *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Nr 4(13), s. 39-49.
- [26] Wawrzyniak B. (2001), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] A. Kukliński (red.) *Gospo-*

darka oparta na wiedzy, Komitet Badań Naukowych, Warszawa, s. 36-42.

Culture as a Determinant of the Japanese style of Management – Sketch of the Issue

Summary

Article: Culture as a determinant of the Japanese style of management-sketch issues concerns the issue of mutual relationship between knowledge and organizational culture. These areas are closely complementary and interdependent. It is impossible to achieve optimality in any of these areas, if there is interference in any of the others. At the starting point of applications there is the assumption that organizational culture is a factor that is crucial in the context of knowledge management. Knowledge becomes value – the key to the success of today's businesses, providing the courage and confidence in performing tasks.

Keywords

knowledge, culture, enterprises management

SPOŁECZNA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE I PROPOZYCJA POMIARU

Przemysław Zbierowski

Wprowadzenie

Rozważania nad efektywnością są jednym z najbardziej żywotnych tematów dyskusji w naukach o zarządzaniu. Jednocześnie brak jest wypracowanych jednoznacznych rozwiązań i odpowiedzi w tym zakresie. J.G. March i R.I. Sutton (1997) twierdzą nawet, że dociekania dotyczące natury efektywności są najbardziej permanentnym procesem w naukach o zarządzaniu. Dość do tego należy również trudności w pomiarze efektywności organizacji, a także, z perspektywy badawczej, kłopotliwość pozyskiwania wiarygodnych informacji liczbowych w tym zakresie. Współczesne spojrzenie na efektywność organizacyjną każe wziąć pod uwagę najnowszy dorobek dyscypliny nauk o zarządzaniu, w tym między innymi nurt pozytywnej teorii organizacji (ang. Positive Organizational Scholarship – POS). Przyjęcie perspektywy pozytywnej daje szansę na spojrzenie na tematykę efektywności organizacji w nowy sposób.

Takie spojrzenie nie będzie ograniczało efektywności do aspektu czysto finansowego czy nawet ekonomicznego, obejmując szerszy wachlarz wyników działalności firmy, w tym efektywność społeczną.

Cel niniejszego artykułu jest dwojaki. Po pierwsze, jest nim przedstawienie efektywności organizacji w perspektywie pozytywnej, a także wpisanie w ten obraz koncepcji efektywności społecznej. Po drugie, istotne w artykule jest zaproponowanie miary efektywności społecznej, która może być wykorzystana w badaniach empirycznych i praktyce biznesu¹. W artykule przyjęto terminologię, w której „corporate social performance” tłumaczy się jako „społeczną efektywność organizacji”. Wykorzystanie pojęcia efektywności w tym zakresie jest przedmiotem dyskusji (Czekaj, Ziębicki, 2014; Głodziński, 2015), niemniej jednak zastosowana konstrukcja językowa została uznana za najbardziej odpowiednią.

Efektywność organizacji w perspektywie pozytywnej

Efektywność organizacji jest zagadnieniem kompleksowym, wielowymiarowym i jako takie powinna być rozpatrywana i mierzona z uwzględnieniem jego skomplikowania. Przyczyniają się do niego również czynniki niefinansowe, a także subiektywna ocena przez różne grupy interesariuszy (Sirmon, Hitt 2003; Donaldson, Preston, 1995). Już bowiem dwadzieścia lat temu nastąpiło zdecydowane odejście od rozumienia efektywności jedynie w kategoriach finansowych (Kaplan, Norton, 1996), co oznaczało wprowadzenie do pomiaru efektywności również czynników jakościowych i pozafinansowych. Poza braniem pod uwagę zarówno krótkiego, jak i długiego okresu analizy, pozytywny sposób myślenia wymaga rozpoznania natury efektywności, tj. wyników działań podejmowanych przez organizację. Wielu autorów (Clarkson, 1995; Parra-Luna, 2000) dowodzi, że różne przedsięwzięcia ekonomiczne, społeczne, kulturowe czy polityczne są skierowane nie tylko na osiągnięcie wyniku materialnego, ale również na budowanie nowego, lepszego świata zakorzenionego w takich wartościach, jak: zdrowie, bogactwo ekonomiczne, bezpieczeństwo, wiedza, wolność wyboru, sprawiedliwość, jakość działań (ich społeczny potencjał) czy ochrona środowiska naturalnego. Szczególnie istotnym zagadnieniem z pozytywnego punktu widzenia jest wyzwanie, jakie stoi przed menedżerami w zakresie osiągnięcia funkcjonującego sprawnie pogodzenia sprzeczności między kryteriami instrumentalnymi i normatywnymi, a nawet moralnymi. W sytuacji gdy tak naprawdę nie wiadomo, czym jest efektywność organizacji, najlepszym sposobem jej zrozumienia jest oparcie jej na konsensusie wartości.

W pozytywnej perspektywie nie istnieje jedna obiektywna miara efektywności organizacyjnej. Tak zwane miary obiektywne (takie jak wskaźniki finansowe), które wydają się precyzyjnie odzwierciedlać rzeczywistość w tym kontekście, wymagają ponownej interpretacji. Dodatkowych komplikacji dostarcza fakt, że osiągnięte wyniki nie mogą być osądzone w oderwaniu od ryzyka, jakie musiało być zaakceptowane w celu ich osiągnięcia. Warto również zauważyć, że to, co organizacja przyjmuje jako wskaźniki swojej efektywności bądź sukcesu, nie będzie stałe w czasie. Należy również zauważyć, że struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu kulturowego wpływać będzie na interpretację wybranych miar w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki.

W tak przyjętej perspektywie pozytywnej efektywność organizacji staje się konstruktem niezwykle skomplikowanym, rozpiętym między krótkim a długim okresem, zależnym od zewnętrznego i wewnętrznego kontekstu, znajdującym się pod znaczącym wpływem interesariuszy, a dodatkowo pełnym sprzeczności, charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu (Bratnicki, 2001). Z ich zestawienia (tab. 1) wynika, że przyjęcie perspektywy pozytywnej przenosić będzie ciężar analizy na aspekty wyróżnione w prawej części tabeli, a zatem ukierunkowanie na wzrost wartości organizacji w długim horyzoncie czasowym,

działanie oparte na eksploracji, moralne kryteria sukcesu, wykorzystywanie nieznanych metod postępowania oraz dominacja czynników niematerialnych w działaniu.

Tab. 1. Sprzeczności zarządzania efektywnością

Ukierunkowanie	zyskowność	wzrost wartości
Horyzont czasowy	krótki	długi
Specyfika działania	eksploatacja	eksploracja
Kryteria sukcesu	instrumentalne	moralne
Metody postępowania	rutynowe	nieznane
Dominacja czynników	materialnych	niematerialnych
Zorientowanie na potrzeby	własne i właścicieli	wielu grup interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cameron, Spreitzer, 2012)

Przy tak określonej efektywności organizacji jej pomiar wydaje się zadaniem jeszcze trudniejszym do precyzyjnego zdefiniowania i realizacji (Cameron, Whetten, 1983; Cameron, 2010). Istnieje wiele przesłanek do twierdzenia, że wielowymiarowe podejścia do efektywności, które powstały w różnych obszarach zarządzania, są doskonalsze od jednowymiarowych miar i są w stanie w jednym czasie uchwycić krótkookresowe i długookresowe aspekty tworzenia wartości w organizacji (Phelps, 2004). Wielu autorów zwraca uwagę, że nowoczesne systemy pomiaru efektywności i nadzoru korporacyjnego powinny brać pod uwagę zyskowność i wzrost, czynniki materialne i niematerialne (Neely i in., 2006). Obiekty zainteresowania pozytywnej teorii organizacji mają bowiem swój rezultat w efektywności nie tylko ekonomicznej, czy ogólnie organizacyjnej, ale wpływają również na szeroko pojętą efektywność funkcjonowania człowieka, obejmującą harmonię między różnymi dziedzinami życia: pracą, relacjami i zdrowiem (Youssef, Luthans, 2012).

Społeczna efektywność organizacji

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją od dekad zakorzenioną w naukach o zarządzaniu. Warto jednak pójść krok dalej w rozważaniach na ten temat. Ch.-M. Chen i M. Delmas (2011) przedstawiają trzy poziomy badań w zakresie relacji z interesariuszami. Pierwszym z nich jest analiza relacji organizacji z interesariuszami, drugim społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), a trzecim społeczna efektywność organizacji (*corporate social performance* – CSP). Interesariusze wymagają coraz więcej informacji z różnych dziedzin funkcjonowania organizacji. Jedną z takich informacji są wyniki w zakresie społecznej efektywności organizacji. Takie dane są wykorzystywane przez coraz większą liczbę klientów w wyborach dotyczących zakupu produktów (Vandermerwe, Oliff, 1990), a także przez inwestorów w procesie społecznie odpowiedzialnego inwestowania (Chatterji i in., 2009).



Spółeczna efektywność organizacji jest definiowana jako „koncepcja, która podkreśla odpowiedzialność wobec różnych interesariuszy, takich jak pracownicy i społeczność, w dodatku do tradycyjnej odpowiedzialności wobec ekonomicznych właścicieli” (Turban, Greening, 1996, s. 658). Istotę społecznej efektywności organizacji jako koncepcji bardziej niż jako miernika podkreślają P.M. Hirsch i D.Z. Levin, twierdząc, że CSP jest „ogólną koncepcją używaną swobodnie do objęcia i zagospodarowania szerokiego zakresu różnorodnych zjawisk” (1999; s. 200). Społeczna efektywność organizacji zyskała znaczącą uwagę badaczy, czego potwierdzeniem jest przytaczana przez Ch.-M. Chena i M. Delmas (2011) lista 43 artykułów w wiodących czasopismach w nauce o zarządzaniu o zasięgu światowym.

Koncepcja społecznej efektywności organizacji jest przede wszystkim koncepcją praktyczną, powstała ona z potrzeby zastosowania mierników działań w zakresie relacji z interesariuszami (w tym ze środowiskiem naturalnym oraz przyszłymi pokoleniami, przez niektórych badaczy uważanymi za niemych interesariuszy). Rodzi to pewne konsekwencje w zakresie istnienia modelu, struktury nośnej czy nawet definicji CSP, które były sprawami wtórnymi. Przez wiele lat społeczna efektywność organizacji nie została nawet całościowo zdefiniowana (Wood, 1991), mimo że prowadzono wiele badań w tym zakresie już od lat 70. D.J. Wood (1991) przedstawia zintegrowany model społecznej efektywności organizacji, w którym identyfikuje trzy poziomy: zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (zasada instytucjonalna: usankcjonowanie, zasada organizacyjna: odpowiedzialność publiczna i zasada indywidualna: uznanie menedżerskie), procesy społecznej reakcji organizacji (ocena otoczenia, zarządzanie relacjami z interesariuszami i zarządzanie problemami) oraz rezultaty zachowań organizacyjnych (wpływ społeczny, społeczne programy i społeczne polityki).

Model przeciwny do tego zaproponowanego przez D.J. Wood (1991) przedstawia M.B.E. Clarkson (1995). Zamiast opierać się w analizie i ocenie społecznej efektywności organizacji na społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznych reakcjach, proponuje on ramowy model oparty na zarządzaniu przez organizację relacjami z interesariuszami. Model ten został stworzony niejako przez przypadek, badacze bowiem początkowo wykorzystywali istniejące modele i nie byli zadowoleni z ich funkcjonowania. Zebrany materiał empiryczny pasował jednak do innego układu – relacji z grupami interesariuszy. Taki model należy uznać za bardziej użyteczny – skupia się on bowiem na konkretnych grupach społecznych, które mają realne problemy, zamiast na abstrakcyjnych zagadnieniach, które mogą okazać się nieistniejące.

Pomiar społecznej efektywności organizacji

Występują znaczne problemy w pomiarze społecznej efektywności organizacji. Powodem jest przede wszystkim wewnętrzne skomplikowanie i wielowymiarowość tej koncepcji. Mieści ona w sobie stosunek do inte-

resariuszy czy środowiska, przestrzeganie norm etycznych i wiele innych zagadnień. Typowym sposobem pomiaru społecznej efektywności organizacji jest agregacja wielu mierników (Hillman, Keim, 2001). Powstaje w tym procesie problem arbitralności wag przypisanych miernikom. Przypisanie takich samych wag oznaczałoby, że wszystkie czynniki są tak samo istotne, przypisanie innych wag podkreśla wartość różnych czynników, jest to jednak czynność arbitralna. W tak pojmowanym procesie pomiaru musi być również uwzględniona specyfika organizacji – inne miary zostaną wykorzystane do pomiaru CSP dużych przedsiębiorstw przemysłowych, inne do organizacji publicznych, a jeszcze inne do lokalnych organizacji pozarządowych. Tego typu problemy mogą być rozwiązane przez oddanie interesariuszom możliwości samodzielnego ustalenia listy mierników i wag. Mają oni wtedy możliwość takiego dopasowania zagregowanego wskaźnika, aby dostarczał im jak największej wartości informacyjnej. A.J. Hillman i G.D. Keim (2001) zwracają jednak w tym kontekście uwagę na dynamikę grup interesariuszy, nawet w przypadku specyficznej grupy mogą występować zmiany w składzie, a także w percepcji jej członków.

Innym problemem w pomiarze społecznej efektywności biznesu jest ograniczona dostępność wiarygodnych danych. W pomiarze efektywności finansowej dane są łatwo dostępne w sprawozdaniach finansowych, w przypadku CSP takich danych często brakuje. Są to dodatkowo dane „miękkie”, często bardzo trudne do uchwycenia w miernikach liczbowych (Graves, Waddock, 1994). W pomiarze CSP wykorzystuje się dane z różnych źródeł: kwestionariuszy, sprawozdań finansowych, raportów rocznych, ocen ekspertów czy danych sprawozdawczych. Pomiar efektywności w perspektywie pozytywnej i z punktu widzenia nurtu wysokiej efektywności powinien zatem być dokonywany przy wykorzystaniu zmiennych o różnym ukierunkowaniu, a także przy wykorzystaniu mierników obiektywnych i subiektywnych. Proponuje się zatem stworzenie w tym celu zestawu wskaźników obejmującego: zyskowność, wzrost, innowacyjność, efektywność społeczną oraz satysfakcję pracowników.

W literaturze naukowej głównym celem pomiaru efektywności społecznej organizacji jest jej zestawienie z efektywnością finansową i poszukiwanie relacji między tymi dwoma wskaźnikami (Wood, 2010). Społeczna efektywność organizacji jest zestawem deskryptywnych kategoryzacji aktywności gospodarczych, skupiających się na wpływie i wynikach dla społeczeństwa, interesariuszy i samej organizacji. Typy istotnych wyników są zdefiniowane przez powiązania organizacji, zarówno ogólne, jak i szczegółowe, określane jako strukturalne zasady społecznej odpowiedzialności biznesu. Tworzenie, monitorowanie, ocena i wykorzystanie tych efektów jest określane z kolei przez społeczną reaktywność organizacji (*corporate social responsiveness*) – procesy, dzięki którym organizacja uzyskuje dostęp do informacji, interesariuszy i dotyczących ich kwestii. Wszystkie te komponenty mogą i powinny być mierzone i oceniane: wpływ i wyniki, procesy, a także szczegółowe wytyczne dostarczane przez zasady strukturalne.

Istotne dla pomiaru społecznej efektywności organizacji jest zrozumienie tego, co dokładnie podlega pomiarowi. Sama idea CSP wywodzi się ze zrozumienia organizacji jako systemu otwartego, który pozyskuje zasoby z szeroko rozumianego otoczenia i wytwarza wyniki dla tego otoczenia. Społeczna efektywność organizacji dotyczy zatem szkód i korzyści, jakie wynikają z interakcji organizacji z jej szeroko rozumianym otoczeniem, obejmującym wymiary: społeczny, kulturowy, prawny, polityczny, ekonomiczny i naturalny. CSP posiada silne podłoże moralne, które podpowiada, że organizacje powinny pracować na rzecz zwiększania korzyści i eliminacji bądź ograniczania szkód wynikających z ich działań. W przeciwnym razie organizacje nie potrafiłyby skutecznie adaptować się do otoczenia, straciłyby dostęp do kluczowych zasobów, a ich prawo do zarządzania procesami wewnętrznymi byłoby poddane w wątpliwość przez zewnętrznych interesariuszy, co mogłoby prowadzić do utraty legitymizacji, a w konsekwencji prawa do istnienia (Thompson, 1967).

A.A. Ullmann (1985) przedstawia dwa typy miar społecznej efektywności organizacji. Pierwszy z nich jest w zasadzie miarą społecznego udostępniania informacji przez organizację. Składa się na niego dobrowolnie udostępniana informacja, a także obowiązkowo udostępniane dane, dotyczące na przykład emisji zanieczyszczeń. W tym przypadku społeczna efektywność organizacji jest po prostu miarą jej otwartości informacyjnej. Miernikami w tym typie pomiaru CSP jest na przykład ogólna dostępność raportów na temat emisji zanieczyszczeń czy wykorzystania zasobów, dostępność takich raportów na stronach internetowych organizacji czy też szczegółowość informacji w nich zawartych. Drugi typ miar odnoszących się do społecznej efektywności wykorzystuje na przykład indeks reputacji (Moskowitz, 1972), a także otwartość informacyjną jako surogat czy też różnego rodzaju rankingi reputacji i społecznej odpowiedzialności. W tym przypadku miara społecznej efektywności organizacji jest agregatem, w skład którego mogą wchodzić wartości przyznawane za obecność w rankingach reputacji i społecznej odpowiedzialności, a także zajmowane w nich miejsce, a miara otwartości informacyjnej jest jedynie częścią agregatu.

Pewnej komplikacji w pomiarze społecznej efektywności organizacji dostarcza fakt, że istnieje pozytywna społeczna efektywność organizacji oraz negatywna społeczna efektywność organizacji. Jest to odzwierciedlone na przykład w metodzie badania CSP według KLD. Zwraca na to uwagę także M.J. Mallott (1993), twierdząc, że menedżerowie mówią o społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności jako o dwóch zupełnie oddzielnych sprawach. Nieodpowiedzialne zachowania powodują szkody i w nieakceptowany sposób podwyższają ryzyko dla pewnych grup interesariuszy. Zachowania odpowiedzialne występują od „zwykłych” zachowań etycznych do niezwykłych aktów dobroczynności. Konkretnie zachowanie może być odpowiedzialne w stosunku do jednej grupy interesariuszy i nieodpowiedzialne w stosunku do innej. Konkretna organizacja może mieć na swoim koncie szereg zachowań odpowiedzialnych, a w tym samym czasie

wiele nieodpowiedzialnych. Pozytywnej i negatywnej CSP nie powinno się zatem traktować jako jednego kontinuum.

Wśród miar społecznej efektywności organizacji można wyróżnić cztery typy: (1) odnoszące się do zasad CSR, (2) odnoszące się do procesów reaktywności społecznej, (3) odnoszące się do wyników i wpływu na efektywność oraz (4) miary wielokryterialne. Większość stosowanych dotychczas miar społecznej efektywności organizacji była miarami pozyskiwanymi niezależnie od badanej organizacji lub na podstawie publikowanych przez nią raportów. Jedynie niektóre miary oparte były na raportach publikowanych przez organizacje. W pomiarze społecznej efektywności organizacji można wyróżnić następujące źródła danych, przedstawione w kolejności od najczęściej wykorzystywanego: raporty organizacji, dane obiektywne, ocena zewnętrzna, raporty interesariuszy, metody delfickie, panele ekspertów, ocena przez studentów, zestawienia tworzone przez badaczy w celach komercyjnych.

Propozycja uproszczonej metody pomiaru społecznej efektywności organizacji

W wyniku przeglądu literatury przedmiotu stwierdzono, że nie stosowano dotychczas pomiaru społecznej efektywności organizacji opartej na samoocenie. Stworzenie tego typu miary jest zatem pewnym uproszczeniem i wymaga przeniesienia miar „zewnętrznych” stosowanych dotychczas na miarę przystosowaną do wykorzystania w kwestionariuszu skierowanym do respondenta wewnątrz organizacji. Poniżej przedstawiono kilka propozycji dokonania takiego zabiegu.

Najbardziej rozpowszechniony sposób pomiaru społecznej efektywności organizacji opiera się na pomiarze silnych stron i problemów organizacji w każdej z kategorii społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei najbardziej rozbudowaną bazą danych dotyczących CSP jest baza Kinder, Lydenberg, and Domini, Inc. (KLD), w której zawarte są wyniki społecznej efektywności większości amerykańskich firm notowanych publicznie. Pomiar społecznej efektywności organizacji według KLD ma długą historię i podlegał pewnym zmianom i przeobrażeniom. Jest to model dynamiczny, w miarę zmian zachodzących w świecie gospodarczym zmienia się w pewnym stopniu katalog zagadnień, które podlegają pomiarowi. Pomiar w modelu KLD odbywa się z uwzględnieniem założeń opisanych powyżej, między innymi wielowymiarowości społecznej efektywności organizacji czy też podziału na pozytywną i negatywną CSP. Pomiar w KLD odbywa się w podziale na wymiary i zagadnienia (MSCI, 2012): (1) środowisko naturalne: zarządzanie sprawami związanymi z ochroną środowiska naturalnego, wpływ na zmiany klimatyczne, emisja odpadów zagrażających środowisku, efektywność wykorzystania zasobów naturalnych, (2) społeczność i społeczeństwo: działalność dobroczynna, wpływ na społeczność, przestrzeganie praw obywatelskich, (3) klienci: marketing (w tym reklama), jakość i bezpieczeństwo produktów i usług, praktyki antykonkurencyjne, (4) pracownicy i łańcuch dostaw:



relacje między pracownikami a kierownictwem organizacji, bezpieczeństwo pracowników, różnorodność zasobów ludzkich (brak dyskryminacji), pracownicy w łańcuchu dostaw (przestrzeganie ich praw) (5) nadzór korporacyjny: raportowanie społeczne i zarządzanie zrównoważone, rada i struktura nadzoru, etyka biznesu, odpowiedzialność i reputacja publiczna.

Każde z zagadnień oceniane jest na zasadzie oceny zewnętrznej w dwóch aspektach: silnych stron i zagrożeń. Każde zagadnienie jest zatem mierzone za pomocą dwóch wartości. Wartości te podlegają agregacji i podobnie dwie wartości określają każdy z wymiarów oraz cały profil CSP. Na tej podstawie każdej organizacji nadawane są kategorie społecznej efektywności w zakresie od AAA (najwyższa) do C (najniższa). Taki sposób pomiaru jest bardzo trudny do przełożenia na pomiar polegający na samoocenie, dlatego sugerowane jest wykorzystanie poprzedniego sposobu pomiaru KLD. Polegał on na tym, że dla każdego zagadnienia przypisywano wartość liczbową w zakresie: – 2 (poważny problem), – 1 (pewien problem), 0 (wartość neutralna), 1 (pewna silna strona), 2 (bardzo silna strona).

Możliwy jest również pomiar mieszany społecznej efektywności organizacji, wykorzystujący elementy KLD, oparty jednak na samoocenie organizacji. Proponuje się wykorzystanie do niego miar subiektywnych: oceny wizerunku, oceny wiarygodności, oceny odbioru organizacji jako odpowiedzialnej społecznie, oceny odbioru organizacji jako przyjaznej dla środowiska oraz oceny organizacji jako przestrzegającej praw człowieka i pracow-

nika (tab. 2). Ponadto proponuje się wykorzystanie w tak zaprojektowanym narzędziu pomiarowym skali Likerta w wersji siedmiostopniowej, która pozwala na większą gradację odpowiedzi niż wersja pięciostopniowa.

Zastosowanie tak skonstruowanego narzędzia badawczego może być dwojakie. Po pierwsze, może ono posłużyć w badaniach naukowych do uchwycenia wyników organizacji w sferze najczęściej pomijanej – w zakresie wyników społecznych. Może stanowić to cenne uzupełnienie badań przekrojowych lub podłużnych, w których dokonuje się pomiaru efektywności lub wyników działalności organizacji. Drugim kierunkiem wykorzystania narzędzia pomiarowego jest praktyka biznesu, w której może ono służyć do pomiaru wyników społecznych działań przedsiębiorstw lub ich wydzielonych części. Samo zastosowanie takiego narzędzia stanowi pierwszy krok do zarządzania wynikami społecznymi działań organizacji, a także pozwoli podnieść świadomość menedżerów w zakresie wpływu przedsiębiorstwa na zmienne społeczne.

Podsumowanie

Zaletą powyżej zaprezentowanego narzędzia pomiarowego jest to, że pozwala ono na uchwycenie społecznej efektywności organizacji w czterech wymiarach: orientacji prospołecznej, ochronie środowiska, odpowiedzialności społecznej oraz etyce biznesu. Poszczególne wymiary mogą podlegać indywidualnemu pomiarowi i stanowić zmienne w modelach statystycznych. Dodatko-

Tab. 2. Formularz pomiaru społecznej efektywności organizacji

Nasze przedsiębiorstwo:	Zdecydowanie nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć czy tak czy nie	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
Efektywnie zarządza sprawami związanymi z ochroną środowiska naturalnego	1	2	3	4	5	6	7
Nie emituje odpadów zagrażających środowisku (w tym gazów i ścieków)	1	2	3	4	5	6	7
Prowadzi działalność dobroczynną	1	2	3	4	5	6	7
Ma pozytywny wpływ na lokalną społeczność	1	2	3	4	5	6	7
Zachowuje się uczciwie wobec partnerów rynkowych (odbiorcy, dostawcy itp.)	1	2	3	4	5	6	7
Wytwarza produkty i usługi, które są wysokiej jakości i są bezpieczne	1	2	3	4	5	6	7
Nie angażuje się w praktyki ograniczające konkurencję	1	2	3	4	5	6	7
Charakteryzuje się dobrymi relacjami kadry zarządzającej z pracownikami	1	2	3	4	5	6	7
Dbą o to, aby przedsiębiorstwa znajdujące się w jego łańcuchu dostaw przestrzegały praw pracowniczych	1	2	3	4	5	6	7
Prowadzi rozbudowane raportowanie społeczne (np. raporty CSR) i zarządza swoim rozwojem w sposób zrównoważony	1	2	3	4	5	6	7
Przestrzega etyki biznesu	1	2	3	4	5	6	7
Działa odpowiedzialnie na forum publicznym i cieszy się wysoką reputacją	1	2	3	4	5	6	7

Źródło: opracowanie własne

wo istotne jest, że możliwe są do uchwycenia silne i słabe strony społecznej efektywności organizacji, a zatem pozytywna efektywność społeczna oraz negatywna efektywność społeczna. W skrajnych przypadkach może pozwolić to na uchwycenie interesujących zjawisk organizacyjnych, kiedy organizacje osiągające niskie wyniki w jednym z wymiarów (na przykład ochronie środowiska) niejako rekompensują to, osiągając wysokie wyniki w innym wymiarze (na przykład orientacji prospołecznej).

Zaprezentowana propozycja pomiaru społecznej efektywności organizacji jest rozwiązaniem kompromisowym, czego należy mieć świadomość. Nie jest ona oparta na danych obiektywnych, a jedynie na samocenie. Motywacją do stworzenia takiej propozycji był fakt, że w warunkach polskich istnieje potrzeba badania społecznej efektywności organizacji dla celów naukowych i praktycznych, a brakuje służących temu narzędzi. Aby podnieść obiektywność badania, można objąć nim w każdej z organizacji kilka osób z wyższego szczebla kierowniczego. Możliwe jest wtedy wyciągnięcie wartości średnich, a także obserwacja rozbieżności między odpowiedziami, co może świadczyć o braku obiektywności respondentów. Potencjalnymi korzyściami płynącymi z zastosowania tego badania jest możliwość zestawienia społecznej efektywności organizacji z innymi miarami efektywności (w tym finansową), a także zastosowanie CSP jako zmiennej zależnej w modelach badawczych. Praktyczną korzyścią jest przede wszystkim zwiększenie świadomości zarządzających w zakresie społecznej efektywności organizacji, co jest punktem wyjścia do jej pomiaru i zarządzania nią.

Warto zadać sobie w tym miejscu pytanie o to, jak w przyszłości kształtować się będą kryteria oceny sukcesu i porażki przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę obecne trendy, wydaje się, że nastąpi jeszcze dalsze przesunięcie tych kryteriów w stronę czynników „miękkich”, społecznych, definiowanych etycznie, a nawet moralnie. Do kryteriów oceny efektywności i sukcesu organizacji stosowanych już dziś w niektórych krajach i sektorach należy na przykład dobrostan psychologiczny (*psychological well-being*), a także równowaga między życiem prywatnym i zawodowym (*work-life balance*). Przedsiębiorstwa zatrudniają już nawet specjalistów w zakresie interwencji w dobrostan (*well-being interventions*) oraz dbają o rozwój pracowników poza miejscem pracy. W przyszłości należy spodziewać się nasilenia takich właśnie trendów, w szczególności w branżach o dużym znaczeniu kapitału ludzkiego.

dr hab. Przemysław Zbierowski, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
e-mail: przemyslaw.zbierowski@ue.katowice.pl

Przypis

¹⁾ Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2013/11/B/HS4/00673 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Bibliografia

- [1] Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
- [2] Cameron K.S. (2010), *Organizational Effectiveness*, Edward Elgar, Northampton.
- [3] Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), (2012), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford-New York.
- [4] Cameron K.S., Whetten D.A. (1983), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York.
- [5] Chatterji A.K., Levine D.I., Toffel M.W. (2009), *How Well do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility?* „Journal of Economics & Management Strategy”, Vol. 18, No. 1, pp. 125–169.
- [6] Chen Ch.-M., Delmas M. (2011), *Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective*, „Production and Operations Management”, Vol. 20, No. 6, pp. 789–804.
- [7] Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, pp. 92–117.
- [8] Czekaj J., Ziębicki B. (2014), *Ewolucja i dyfuzja koncepcji Performance Management*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 11–23.
- [9] Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
- [10] Gallagher M.W., Lopez S.J., Preacher K.J. (2009), *The Hierarchical Structure of Well-being*, „Journal of Personality”, Vol. 77, No. 4, pp. 1025–1049.
- [11] Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe – Organizacja i Zarządzanie”, z. 83, s. 165–176.
- [12] Graves S., Waddock S. (1994), *Institutional Owners and Corporate Social Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4, pp. 1034–1046.
- [13] Hillman A.J., Keim G.D. (2001), *Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?* „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 2, pp. 125–139.
- [14] Hirsch P.M., Levin D.Z. (1999), *Umbrella Advocates versus Validity Police: A Life-cycle Model*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 2, pp. 199–212.
- [15] Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- [16] Mallott M.J. (1993), *Operationalizing Corporate Social Performance*, University of Pittsburgh, Niepublikowana rozprawa doktorska.
- [17] March J.G., Sutton R.I. (1997), *Organizational Performance as a Dependent Variable*, „Organization Science”, Vol. 8, pp. 698–706.
- [18] Moskowitz M. (1972), *Choosing Socially Responsible Stocks*, „Business and Society Review”, Vol. 1, pp. 71–75.
- [19] MSCI (2012), http://www.msci.com/products/indices/esg/esg_research_methodology.html, access date: 16.10.2016.
- [20] Neely A., Kennerley M., Walters A. (eds.), (2006), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield.



- [21] Parra-Luna F. (ed.), (2000), *The Performance of Social Systems. Perspectives and Problems*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- [22] Phelps R. (2004), *When Two Legs Are Better Than One*, „European Business Forum”, Vol. 17, pp. 77-79.
- [23] Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 27, No. 4, pp. 339-358.
- [24] Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [25] Turban D., Greening D. (1996), *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*, „Academy of Management Journal”, Vol. 40, No. 3, pp. 658-672.
- [26] Ullmann A.A. (1985), *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. firms*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, pp. 540-557.
- [27] Vandermerwe S., Oliff M.D. (1990), *Customers Drive Corporations Green*, „Long Range Planning”, Vol. 23, No. 6, pp. 3-9.
- [28] Wood D.J. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.
- [29] Wood D.J. (2010), *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 12, No. 1, pp. 50-84.
- [30] Youssef C.M., Luthans F. (2012), *Psychological Capital. Meaning, Findings and Future Directions*, [in:] K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford/New York, pp. 17-27.

Corporate Social Performance – Theoretical Considerations and Attempt at Measurement

Summary

The paper presents the issue of corporate social performance. Its purpose is twofold. Firstly, it is to present organizational performance in a positive perspective, and put corporate social performance into that picture. Secondly, the paper proposes the measure of social performance that might be used in scientific research and business practice. The positive perspective allows to look at organizational activities and their consequences in a way different from the classic one. The most important issue begins to be the way in which the organization influences lives of its stakeholders, both internal and external, both present and future ones. In this perspective corporate social performance is gaining importance. The paper presents various approaches to corporate social performance. Moreover, it proposes a measure which by means of twelve items measures four dimensions of corporate social performance: prosocial orientation, environmental protection, social responsibility and business ethics.

Keywords

positive organizational scholarship, corporate social performance, corporate social responsibility

SPOŁECZNE ZEZWOLENIE NA PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI. SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD I KRYTYCZNA ANALIZA LITERATURY

Michał Zdziarski

Wprowadzenie

Głównym celem artykułu jest krytyka, na podstawie systematycznego przeglądu literatury światowej, pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej (*social license to operate* lub w skrócie SLO). W opracowaniu zaprezentowano genezę społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności, scharakteryzowano proces jego uzyskiwania oraz przedstawiono poziomy SLO. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawione zostały

teoretyczne założenia tego pojęcia, przegląd celów i metod badawczych wykorzystanych w artykułach naukowych poddanych analizie oraz geograficzna lokalizacja dotychczasowych badań. Podstawą omówienia są publikacje przedstawiające specyfikę społecznego zezwolenia w branżach surowcowej i wydobywczej. Przedsiębiorstwa działające w tych branżach, ze względu na specyfikę swojej działalności i historyczne uwarunkowania, wydają się najbardziej zaawansowanym polem, na którym można

obserwować praktykę społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności.

Geneza pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności

Posiadanie przez przedsiębiorstwo zezwoleń na prowadzenie działalności zgodnych z formalnymi wymogami prawnymi jest warunkiem koniecznym sukcesu przedsięwzięcia przemysłowego. Może być to jednak warunek niewystarczający, jeśli uzyskaniu formalnych zezwoleń od władz państwowych i lokalnych nie towarzyszy społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności. Po raz pierwszy termin „*social license to operate*” został użyty w artykule branżowego pisma wydawanego przez amerykańskie stowarzyszenia branży drzewnej i papierniczej (Moore, 1996). Kluczowe znaczenie dla upowszechnienia tego pojęcia przypisywane jest jednak Jamesowi Cooneyowi, ówczesnemu prezesowi kanadyjskiej firmy wydobywczej Placer Dome z siedzibą w Vancouver. J. Cooney wykorzystał sformułowanie „społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności”, przedstawiając proces konsultacji lokalnych związanych z projektami przedsiębiorstwa, omawianych na spotkaniu z przedstawicielami Banku Światowego na początku 1997 roku (Boutilier i in., 2012, s. 6–7). W maju tego samego roku termin SLO stał się przedmiotem dyskusji na konferencji poświęconej relacjom branży wydobywczej z otoczeniem społecznym, zorganizowanej w Quito w Ekwadorze (Thomson, Boutilier, 2011). Korzenie pojęcia społecznego zezwolenia pochodzą więc z próby opisu praktyki działania przez menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją, a zezwolenie społeczne w przypadku Placer Dome oznaczało zgodę na działalność wydobywczą – prowadzenie kopalni złota i innych minerałów.

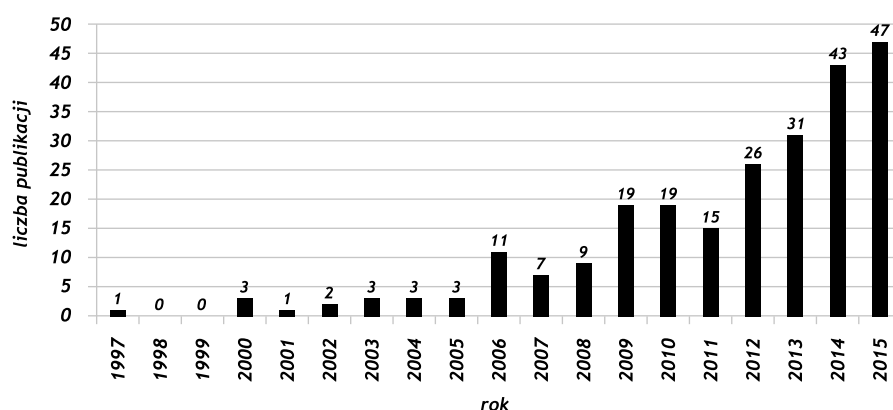
W krótkim czasie pojęcie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności trafiło do oficjalnych dokumentów Organizacji Narodów Zjednoczonych, która odwołuje się do niego w dwóch ważnych instrumentach rekomendacji dla państw i przedsiębiorstw: „UN Protect, Respect and Remedy Framework” wydanym w 2008 roku i „UN Guiding Principles on Business and Human

Rights” wydanym w 2011 roku. W dokumentach tych pojęcie społecznego zezwolenia jest kombinacją samo-regulacji biznesu, oczekiwań i norm społecznych oraz regulacji rządowych (Buhmann, 2016).

Przez ostatnie 20 lat zaobserwować można rosnące zainteresowanie pojęciem społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w literaturze naukowej z dziedziny zarządzania, a także specjalistycznej literaturze naukowej dotyczącej problematyki gospodarki surowcowej i wydobywczej (Prno, Slocombe, 2012). Zauważalne jest też przenikanie aplikacji koncepcji społecznego zezwolenia do innych branż, w tym: energii odnawialnej (Benecke, 2011), (Williams, Martin, 2011) i budowlanej (Barreiro-Deymonnaz, 2013).

Na rysunku 1 przedstawiono liczbę artykułów naukowych, w których abstraktach pojawił się termin „*social license to operate*”. Podano liczbę artykułów w ujęciu rocznym w przedziale lat 1997–2015. W latach 1997–2005 liczba publikacji, w których abstraktach występuje termin „*social license to operate*”, nie przekracza łącznie 20. W 2006 roku opublikowano 11 takich pozycji, co zapoczątkowało okres większego zainteresowania problematyką. Przez 6 lat, pomiędzy 2006–2011, liczba publikacji oscylowała w przedziale od 7 do 19 rocznie. Ponad połowa artykułów, których autorzy zamieścili termin „*social license to operate*”, została opublikowana w ostatnich czterech latach (2012–2015). Można oczekiwać dalszego wzrostu liczby publikacji poświęconych zjawisku społecznego zezwolenia. Przemawiają za tym stosunkowo niewielka liczba dotychczasowych publikacji naukowych i jednocześnie wzrost zastosowań SLO w praktyce zarządzania ryzykiem dużych projektów przemysłowych.

Przegląd polskiej literatury naukowej w domenach nauk o zarządzaniu pozwala stwierdzić, że artykuł wprowadza koncepcję społecznego zezwolenia do literatury krajowej. Na łamach Przeglądu Organizacji omawiane były zagadnienia powiązane z SLO, w tym: analiza interesariuszy (Szwajca i in., 2014), znaczenie zrównoważonego rozwoju dla strategii firmy (Aluchna, 2011, s. 45) oraz kwestie pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu (Pawłowski, Wąsowska, 2012).



Rys. 1. Liczba artykułów naukowych, w których pojęcie „*social license to operate*” zostało użyte w abstrakcie

Źródło: Web of Science, według stanu na dzień 1 marca 2016 r.

Procesy uzyskiwania zezwoleń prawnych i społecznych

Społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności definiowane jest jako: „ciągły proces akceptacji i zgody na prowadzenie działalności, uzyskiwany od członków społeczności lokalnej i innych interesariuszy, który może wpłynąć na zyskowność przedsięwzięcia” (Moffat, Zhang, 2014, s. 61). Definicja ta wskazuje na odmienną, od zdobycia formalnych zezwoleń prawnych na prowadzenie działalności, charakterystykę procesu uzyskiwania społecznego zezwolenia. Uzyskanie zezwoleń i koncesji kończy wcześniejszy proces przygotowania wymaganej prawem dokumentacji i projektów przedsięwzięcia. Przykłady takich procesów w przypadku górnictwa odkrywkowego w Polsce, które wynikają z wprowadzenia procedur oceny oddziaływania na środowisko z uwzględnieniem specyfiki obszarów Natura 2000, przedstawiają hierarchiczny zbiór działań i procedur prowadzących do wydania decyzji administracyjnej przez organ koncesyjny (Kasztelewicz, Ptak, 2009). W efekcie realizacji procesu konsultacji i opracowania wymaganej dokumentacji występują dwa możliwe stany – odmowy zezwolenia lub wydania decyzji administracyjnej o jego udzieleniu. Udzielenie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności jest procesem ciągłym, w którym może być ono uzyskane i utracone na każdym etapie cyklu życia projektu przemysłowego.

Inne cechy odróżniające dwa typy zezwoleń: prawne i społeczne to różny stopień hierarchizacji procesu ich udzielenia i liczba podmiotów, które odgrywają rolę w tych procesach. W procesie uzyskania wymaganych prawem zezwoleń zwykle odpowiedzialność za ich udzielenie jest jasno określone przepisami. Zezwoleń udziela ograniczona, niewielka liczba podmiotów posiadających formalne uprawnienia do wydania decyzji o charakterze administracyjnym. Najczęściej ostatecznej decyzji udziela jeden podmiot po uzyskaniu wymaganym prawem opinii innych, stąd proces uzyskiwania zezwolenia ma charakter hierarchiczny. W przypadku procesu uzyskiwania społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności lokalna społeczność i interesariusze mogą być liczni i nieorganizowani bądź częściowo zorganizowani w niehierarchicznej strukturze sieci powiązań. W sieci tej trudno jest wyodrębnić podmioty mające uprawnienia do wydania ostatecznej decyzji. Jej kompozycja i uprawnienia pojedynczych podmiotów mają płynny, zmienny w czasie

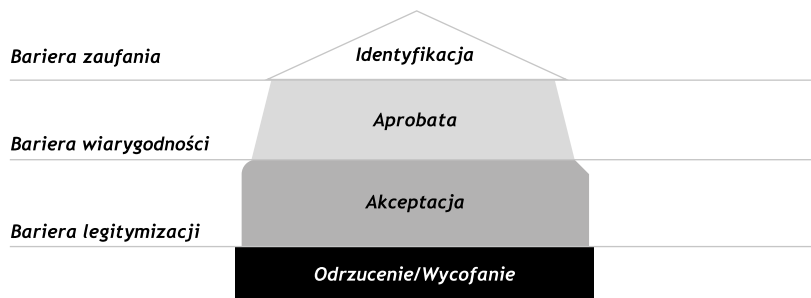
charakter. W efekcie monitorowanie czynników ryzyka i wpływanie na proces społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności jest znacznie bardziej skomplikowane niż prowadzenie projektu uzyskania koncesji koniecznych do prowadzenia działalności.

Poziomy społeczny zezwolenia na prowadzenie działalności

Wyróżnia się wiele poziomów społecznego zezwolenia, które występują w relacji przedsiębiorstwa i jego interesariuszy po przekroczeniu kolejnych barier (rys. 2).

Na najniższym poziomie, oznaczonym kolorem czarnym na rysunku 2, występuje wycofanie lub odrzucenie zgody na prowadzenie działalności. Ten poziom społecznego zezwolenia wiąże się z wysokim ryzykiem i zagrożeniem dostępu do zasobów i możliwości realizacji bądź kontynuowania projektu. Brak zezwolenia może prowadzić do wzrostu kosztów finansowania działalności (Henisz i in. 2013), strajków oraz bezpośredniego zagrożenia mienia i życia personelu przedsiębiorstwa (Jamasmie 2014; Superneau 2009). Analiza konfliktów społecznych związanych z eksploatacją kopalni w Polsce wykazała 40 takich przypadków w ostatnich latach (Badera 2010). Część z nich zakończyła się wycofaniem z eksploatacji, część nie została rozstrzygnięta, a pozostałe zakończyły się podjęciem lub kontynuowaniem eksploatacji złóż, co potwierdza występowanie zróżnicowania poziomów społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w praktyce.

Niezbędnym minimum do pozytywnego rozstrzygnięcia konfliktu z interesariuszami jest uzyskanie wyższego poziomu społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności dzięki przekroczeniu bariery legitymizacji. Akceptacja wydaje się najczęściej obserwowanym poziomem występowania SLO (Thomson, Boutilier, 2011). Możliwe jest jednak uzyskanie wyższego niż akceptacja poziomu społecznego zezwolenia, co zwykle wiąże się z potwierdzeniem wiarygodności przedsiębiorstwa jako partnera uwzględniającego interesy pozostałych interesariuszy. Jeśli organizacja zdoła ustalić swoją reputację i wiarygodność jako partnera, którego intencjom i deklaracjom można ufać, inne organizacje i osoby udzielające społecznego zezwolenia osiągają poziom identyfikacji i aktywnego wspierania projektów przedsiębiorstwa. Pozwala to uwiarygodnić organizację i jej projekty wobec innych interesariuszy i obniżyć koszty transakcyjne przedsięwzięcia.



Rys. 2. Poziomy społeczny zezwolenia na prowadzenie działalności
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Thomson, Boutilier, 2011)

Metoda badawcza

W celu przedstawienia pojęcia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności posłużono się metodą systematycznego przeglądu artykułów naukowych. Do analizy wybrano artykuły opublikowane w czasopismach występujących w bazie ISI Web of Knowledge. Przyjęto zmodyfikowaną wersję metody prowadzenia systematycznego przeglądu literatury za D. Tranfieldem i in. (2003), w której występują trzy fazy przeglądu: planowanie, realizacja i raportowanie. Przyjęta w artykule metoda systematycznego przeglądu literatury przedstawiona jest na rysunku 3.

W fazie planowania przeglądu literatury zdefiniowane zostały cele przeglądu i główne źródła danych oraz kryteria selekcji. Źródłem informacji o artykułach, które mogą być uwzględnione w prezentowanym badaniu, jest baza ISI Web of Knowledge Social Science Citation Index (SSCI). W bazie tej zgromadzony jest jeden z największych zbiorów artykułów w naukach społecznych. Ograniczono poszukiwania do publikacji recenzowanych artykułów, które ukazały się w czasopismach naukowych w ciągu ostatnich 20 lat. Przyjęto okres dwudziestoletni ze względu na to, że w literaturze przedmiotu nie odnotowano wcześniejszego występowania terminu społecznego zezwolenia.

W fazie realizacji wykonano kwerendę terminu „social license to operate” w abstraktach artykułów, które ukazały się w latach 1997–2006 i są dostępne w bazie ISI Web of Knowledge. Kwerenda pozwoliła wyselekcjonować wstępnie całkowitą liczbę 243 publikacji. Kolejnym krokiem w fazie realizacji jest ocena jakości źródeł, które zidentyfikowano w początkowej kwerendzie. W pierwszym kroku ograniczono wyszukiwanie wyłącznie do artykułów opublikowanych w recenzowanych czasopismach naukowych, eliminując publikacje konferencyjne. Pozwoliło to ograniczyć wynik wyszukiwania do 199 pozycji. Następnie wybrano te artykuły, z których abstraktów i / lub tytułów wynikało, że można je zaliczyć do problematyki branży wydobywczej i surowcowej, które ze względów historycznych są najbardziej zaawansowanym polem zastosowań SLO. W efekcie

wyselekcjonowano 41 artykułów, które opublikowano w 17 czasopismach naukowych.

Ostatnim krokiem w procesie selekcji i zapewnienia wysokiej jakości materiału źródłowego było ograniczenie źródeł wyłącznie do czasopism posiadających indeks wpływu, w których opublikowano przynajmniej 2 artykuły na temat SLO. Eliminacja czasopism, w których opublikowano tylko pojedynczy artykuł jest spowodowana chęcią systematycznego podejścia do analizy omawianej koncepcji. Podobna procedura eliminacji pojedynczych publikacji w tematyce przeglądu była stosowana w badaniach, w których wykorzystywano systematyczny przegląd literatury jako metodę badawczą (Newbert, 2009). Ostatecznej analizie źródłowej poddano 18 artykułów naukowych opublikowanych w dwóch czasopismach: Journal of Cleaner Production i Resource Policy. Na podstawie wstępnej analizy abstraktów czasopism wybrano następujące kryteria klasyfikacji w celu wykonania dalszej analizy i syntezy materiałów źródłowych:

1. Podstawa teoretyczna: teoria (teorie), w których osadzone są artykuły i prezentowane badania.
2. Cele omawianych artykułów.
3. Metoda: ilościowa i/lub jakościowa.
4. Region: Europa, Azja, Australia, Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Afryka.

W trzecim etapie procesu systematycznego przeglądu literatury – raportowaniu – przedstawiono syntezę danych na podstawie kryteriów klasyfikacji omówionych powyżej i sformułowano wnioski teoretyczne i praktyczne na podstawie wykonanych analiz.

SLO - wyniki badań

Z przeprowadzonej analizy wynika, że 50% analizowanych artykułów nie przedstawia żadnych podstaw teoretycznych swoich obserwacji, ale skupia się na scharakteryzowaniu praktyki SLO. Tylko w dwóch z 18 analizowanych artykułów metoda badań została zasygnalizowana w słowach kluczowych. Wskazuje to na wczesny



Rys. 3. Elementy procesu systematycznego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tranfield i in., 2003)



etap konceptualizacji zjawiska społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności i potrzebę opracowania teoretycznych podstaw jego analizy. W 9 publikacjach, których autorzy wyjaśniali perspektywę teoretyczną analizy społecznego zezwolenia, zidentyfikowano aż 10 tradycji naukowych, w tym: teorię legitymizacji (*legitimacy theory*) (Pellegrino, Lodhia, 2012; Parsons i in., 2014), teorię cyklu życia (*lifecycle theory*) (McLellan, Corder, 2013), teorię umowy społecznej (*social contract theory*) (Lacey, Lamont, 2014), teorię wyborów dyskretnych (*discrete choice theory*) (Que i in., 2015), teorię instytucjonalną (*institutional theory*) (Prno, Slocombe, 2012), teorię zrównoważonego rozwoju (*sustainability theory*) (Prno, Slocombe, 2012), teorię dobrego rządzenia (*governance theory*) (Prno, Slocombe, 2012), psychologiczną teorię relacji międzygrupowych (*psychological theory of intergroup relations*) (Moffat, Zhang, 2014), socjopsychologiczną teorię autokategoryzacji (*self categorization theory*) (Mason i in., 2014) i teorię wymiany społecznej (*social exchange theory*) (Zhang, Moffat, 2015). Warto zauważyć, że teorie do których odwoływali się autorzy omawianych w przeglądzie artykułów, pozwalają na wyjaśnianie pojęcia SLO na różnych poziomach analizy: jednostek wpływających na proces udzielenia zezwolenia (np. teoria wyborów dyskretnych, socjopsychologiczna teoria autokategoryzacji), małych grup (np. teoria wymiany społecznej, psychologiczna teoria relacji międzygrupowych, teoria kontraktów społecznych), organizacji (teoria cyklu życia, teoria legitymizacji) i na poziomie branż oraz całych systemów gospodarczo-społecznych (teoria dobrego rządzenia, teoria legitymizacji, teoria instytucjonalna, teoria zrównoważonego rozwoju).

Analiza celów szczegółowych badań, prezentowanych przez autorów artykułów źródłowych, pozwala zidentyfikować ich cztery najważniejsze kategorie:

- 1) proponujące konceptualizację i operacjonalizację konstruktu społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności (Azapagic, 2004; Zhang i in., 2015; Parsons i in., 2014),
- 2) przedstawiające uwarunkowania prawne, etyczne i moralne związane z zagadnieniem społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności (Evangelinos, Oku, 2006; Lacey, Lamont, 2014; Zhang, Moffat, 2015),
- 3) analizujące SLO jako praktykę działania przedsiębiorstw, organizacji rządowych i branż (Hall i in., 2015; Giurco i in., 2014; Pellegrino, Lodhia, 2012),
- 4) prezentujące specyfikę zagadnienia społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w branżach wydobywczej i górniczej (McLellan, Corder, 2013; Prno, 2013; Mason i in., 2014; Moffat, Zhang, 2014).

Najczęściej wykorzystywaną metodą badawczą w omawianych artykułach była analiza studiów przypadków, którą zastosowali autorzy 8 artykułów. Metoda ta została wykorzystana do opisu zjawisk na różnych poziomach analizy: krajów (Lacey, Lamont, 2014; Giurco i in., 2014), sektorów przemysłowych (Evangelinos, Oku, 2006; Hall i in., 2015), przedsiębiorstw i organizacji (Pellegrino, Lodhia, 2012) oraz kopalń i instalacji przemysłowych (McLellan, Corder, 2013; Prno, 2013; Teschner, 2013). Metody jakościowe mają zdecydowaną przewagę nad metodami ilościowymi pod

względem częstości ich wykorzystania w źródłach, które są podstawą przeglądu. Poza analizą przypadków w omawianych artykułach odnaleźć można przykłady zastosowania krytycznego przeglądu literatury (Prno, Slocombe, 2012), częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z menedżerami (Parsons i in., 2014) oraz analizy dyskursu w formie ustrukturalizowanych warsztatów (Mason i in., 2014).

Ilościowe metody badawcze wykorzystano w 4 artykułach. Tylko w jednym artykule prezentowane są wyniki badań podłużnych, w których analizowano zmiany poziomu akceptacji dla projektów wydobywczych w czasie (Moffat, Zhang, 2014). Pozostałe trzy badania mają charakter przekrojowy – przedstawiono w nich analizę danych zebranych w jednym okresie. W największym z tych badań zrealizowano międzynarodowy sondaż, w którym łącznie uczestniczyło ponad 11 000 respondentów w trzech krajach: Australii (N = 5121), Chinach (N = 5122) i Chile (N = 1598) (Zhang i in. 2015). S. Que, K. Awuah-Offei i V.A. Samaranayake (2015) wykonali badanie na dwóch losowych grupach 100 mieszkańców terenów położonych w pobliżu kopalń i oddalonych od regionów górniczych. Celem prezentowanych przez nich badań było stwierdzenie zależności między cechami demograficznymi respondentów a ocenami branży górniczej. Autorzy chcieli się też dowiedzieć, jakie są różnice ocen przedsięwzięć górniczych w zależności od miejsca zamieszkania respondentów. W czwartym artykule wykorzystującym badania ilościowe przedstawione są wyniki dwóch badań, których celem było zbadanie zależności między sposobem oceny przedsięwzięć górniczych a poziomem ich akceptacji przez indywidualne jednostki. Łącznie w tych dwóch badaniach uczestniczyło 2800 respondentów (Zhang, Moffat, 2015).

Najwięcej badań na temat społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności zrealizowano w Australii. Ich wyniki prezentowane są w 8 z 18 analizowanych artykułów. Biorąc pod uwagę fakt, że w 5 artykułach nie przedstawiono wyników badań lub informacji o regionie ich prowadzenia, udział badań prowadzonych w Australii przekracza 60% wszystkich omawianych w źródłowych artykułach. Doświadczenia australijskiej branży wydobywczej pozwoliły wypracować standardy regulacyjne przyjęte w wielu innych krajach i regionach świata. Przykładem jest wymagany przez większość instytucji finansujących działalność wydobywczą standard promowany przez międzynarodową federację CRISCO, który jest wzorowany na australijskim systemie raportowania wyników rozpoznania złoża oraz oceny jego zasobów JORC (Szamalek, Wierchowicz, 2015). Ta sytuacja częściowo wyjaśnia ponadprzeciętne zainteresowanie badaczy uwarunkowaniami kształtowania się praktyk społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności właśnie w Australii. W 3 artykułach zaprezentowano wyniki badań prowadzonych w Europie: Grecji (Evangelinos, Oku, 2006), Finlandii (Tuusjarvi i in., 2014) oraz Szwajcarii (Giurco i in., 2014). Badania w tym ostatnim artykule mają charakter porównawczy – analizowane są w nim również dane z Australii i Japonii. Badania porównawcze występują jeszcze w dwóch innych artykułach: J. Prno i D.S. Slocombe (2012) omawiają wyniki badań prowadzonych w USA, Kambodżie, Peru i Papui Nowej Gwinei, zaś A. Zhang i współ-

autorzy (2015) omawiają wyniki sondażu prowadzonego w Chinach, Australii i Chile.

Podsumowanie

W wielu krajach rozwiniętych obserwujemy zmianę paradygmatu rozwoju ekonomicznego z gospodarki nastawionej na maksymalizację produktywności i efektów ekonomicznych na gospodarkę mającą na celu zrównoważony rozwój. Towarzyszy jej wzrost społecznej aktywności i rosnące oczekiwania interesariuszy. Spodziewają się oni udziału w korzyściach wynikających z prowadzenia działalności przemysłowej przez przedsiębiorstwa i proceduralnej sprawiedliwości w ustalaniu zasad prowadzenia działalności oddziałującej na interesariuszy. Aktywność interesariuszy wobec planowanych i realizowanych projektów przemysłowych prowadzi czasem do uniemożliwienia realizacji przedsięwzięć, na które wydano wszelkie wymagane prawem zezwolenia i licencje. W związku z tym stwierdzono występowanie zjawiska, które określa się jako udzielanie społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności, które zostało omówione w prezentowanym artykule. W opinii autora pojawienie się nowego terminu jest konsekwencją zmiany praktyki (*praxis*) strategii firm, których realizacja w coraz większym stopniu zależy od akceptacji zorganizowanych interesariuszy występujących w otoczeniu przedsiębiorstw.

Na podstawie analizy teoretycznych podstaw prac wytypowanych jako źródła przeglądu literatury stwierdzono fakt odwoływania się w 18 analizowanych artykułach aż do 10 różnych tradycji, z których tylko teoria legitymizacji została wykorzystana w dwóch publikacjach. Obserwacja ta wskazuje na zainteresowanie konstruktym społecznej licencji na gruncie wielu nauk społecznych, w tym: socjologii, ekonomii, prawa, psychologii, nauk politycznych i nauk o zarządzaniu. Tradycja nauk o zarządzaniu, jako interdyscyplinarnej dziedziny integrującej dorobek i metody innych nauk społecznych, wydaje się szczególnie obiecująca dla teoretycznego osadzenia pojęcia SLO. Krytyczna analiza literatury pozwala zauważyć, że pomimo mnogości teoretycznych odniesień w dotychczasowej literaturze przedmiotu nie wykorzystano dwóch teorii o znaczącej tradycji w naukach o zarządzaniu: teorii sieci (*network theory*) i teorii interesariuszy (*stakeholders theory*). Teoria interesariuszy, która nie była podstawą żadnego z omawianych badań, jest – zdaniem autora – dobrą podstawą wyjściową do dalszego rozwoju konstruktym społecznego zezwolenia. W związku z charakterystyką SLO jako zjawiska sieciowego, współkształtowanego przez interesariuszy połączonych nieformalnymi relacjami o niehierarchicznym charakterze wydaje się, że w dalszych badaniach społecznego zezwolenia przydatna może też być teoria i metody analizy sieciowej (Batorski, Zdziarski, 2009; Czakon, 2012; Niemczyk i in., 2012). Praktycy odpowiadający za zarządzanie organizacjami, dla których społeczne zezwolenie na prowadzenie działalności staje się ważnym procesem, powinni sięgnąć do wyników wcześniejszych badań i literatury nauk o zarządzaniu przedstawiających teorię interesariuszy i metody analiz sieci społecznych.

Wydają się one lepiej dostosowane do potrzeb zarządzania procesem uzyskiwania społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności od metod zarządzania projektami, znajdujących powszechne zastosowanie w procesie uzyskiwania formalnych zezwoleń prawnych.

Jeśli chodzi o metody badawcze, autor przewiduje wzrost zastosowań metod ilościowych w stosunku do jakościowych, w miarę postępującej dojrzałości konstruktym społecznego zezwolenia. Metody jakościowe są niezbędne i szczególnie przydatne na etapie tworzenia teorii, do formułowania założeń i hipotez, które mogą być następnie weryfikowane i replikowane w badaniach ilościowych. Przegląd literatury światowej pozwolił przedstawić obecny stan zaawansowania prac naukowych na temat społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności w branżach wydobywczej i górniczej. Analiza obszarów geograficznych prowadzonych dotychczas badań wskazuje wyraźnie, że w Europie zagadnienie to było podejmowane rzadko i wyłącznie w niewielkich krajach: Szwajcarii, Grecji i Finlandii. Wprowadzenie przez Organizację Narodów Zjednoczonych instrumentów rekomendacji dla państw i przedsiębiorstw odwołujących się do koncepcji społecznego zezwolenia na prowadzenie działalności pozwala oczekiwać, że tematyka ta stanie się w niedługim czasie przedmiotem bardziej powszechnego zainteresowania firm, państw i naukowców w Europie. Badania przedstawione w tym artykule wskazują na wczesny etap konceptualizacji społecznego zezwolenia przy jednoczesnym dynamicznym wzroście popularności tego terminu w praktyce działania firm. Aby nadążyć za praktyką kierowania firmami, potrzebne są dobre podstawy teoretyczne i dalsze badania, które pozwolą na generalizację i replikację dotychczasowych wyników zależności między SLO i wynikami przedsiębiorstw.

dr Michał Zdziarski
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
 e-mail: mzdziaarski@wz.uw.edu.pl

Bibliografia

- [1] Aluchna M. (2011), *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 48.
- [2] Azapagic A. (2004), *Developing a Framework for Sustainable Development Indicators for the Mining and Minerals Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 12, No. 6, pp. 639–662.
- [3] Badera J. (2010), *Konflikty społeczne na tle środowiskowym związane z udostępnianiem złóż kopalin w Polsce*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 26, Nr 1, s. 105–125.
- [4] Barreiro-Deymonnaz R. (2013), *Social Licensing in the Construction Industry: Community and Government Interests*, „Construction Law International”, Vol 8, No. 1, pp. 22–29.
- [5] Batorski D., Zdziarski M. (2009), *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy Zarządzania”, Tom 7, Nr 4, s. 157–185.

- [6] Benecke E. (2011), *Networking for Climate Change: Agency in the Context of Renewable Energy Governance in India*. *International Environmental Agreements*, „Politics, Law & Economics”, Vol. 11, No. 1, pp. 23–42..
- [7] Boutillier R.G., Black L., Thomson I. (2012), *From Metaphor to Management Tool: How the Social License to Operate Can Stabilise the Socio-political Environment for Business*, Australian Institute of Mining and Metallurgy, pp. 227–237.
- [8] Buhmann K. (2016), *Public Regulators and CSR: The ‘Social Licence to Operate’ in Recent United Nations Instruments on Business and Human Rights and the Juridification of CSR*, „Journal of Business Ethics”, pp. 1–16, <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2869-9>, access date: 1.03.2016.
- [9] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [10] Evangelinos K.I., Oku M. (2006), *Corporate Environmental Management and Regulation of Mining Operations in the Cyclades, Greece*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 14, No. 3, pp. 262–270..
- [11] Giurco D., McLellan B., Franks D. M., Nansai K., Prior T. (2014), *Responsible Mineral and Energy Futures: Views at the Nexus*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, No. 1, pp. 322–338.
- [12] Hall N., Lacey J., Carr-Cornish S., Dowd, A. M. (2015), *Social Licence to Operate: Understanding How a Concept has been Translated into Practice in Energy Industries*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 86, No. 1, pp. 301–310.
- [13] Henisz W. J., Dorobantu S., Nartey L. (2013), *Spinning Gold: The Financial Returns to External Stakeholder Engagement*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, No. 12, pp. 1727–1748.
- [14] Jamasmie C. (2014) *Canadian Silver Producer Denounces Harassment, Violence from Illegal Miners in Mexico*, <http://www.mining.com/canadian-silver-producer-denounces-harassment-violence-from-illegal-miners-in-mexico-46141/>, access date: 3.03.2016.
- [15] Kasztelewicz Z., Ptak M. (2009), *Procedura oceny oddziaływania na środowisko w górnictwie odkrywkowym, w świetle nowych regulacji ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki obszarów Natura 2000*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 25, Nr 3, s. 153–171.
- [16] Lacey J., Lamont J. (2014), *Using Social Contract to Inform Social Licence to Operate: An Application in the Australian Coal Seam Gas Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, pp. 831–839.
- [17] Mason C.M., Paxton G., Parsons R., Parr J.M., Moffat K. (2014), *„For the Benefit of Australians”: Exploring National Expectations of the Mining Industry*, „Resources Policy”, Vol. 41, pp. 1–8.
- [18] McLellan B.C., Corder G.D. (2013), *Risk Reduction through Early Assessment and Integration of Sustainability in Design in the Minerals Industry*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 53, pp. 37–46.
- [19] Moffat K., Zhang A., (2014) *The Paths to Social Licence to Operate: An INTEGRATIVE Model Explaining Community Acceptance of Mining*, „Resources Policy”, Vol. 39, pp. 61–70.
- [20] Moore W. (1996), *The Social Licence to Operate*, „PIMA Magazine”, Vol. 78, No. 10, pp. 22–23.
- [21] Newbert S. (2009), *Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 2, pp. 121–146.
- [22] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [23] Parsons R., Lacey J., Moffat K. (2014), *Maintaining Legitimacy of a Contested Practice: How the Minerals Industry Understands its ‘Social Licence to Operate’*, „Resources Policy”, Vol. 41, pp. 83–90.
- [24] Pawłowski M., Wąsowska A. (2012), *Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach-propozycja metodologiczna*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 18–20.
- [25] Pellegrino C., Lodhia S. (2012), *Climate Change Accounting and the Australian Mining Industry: Exploring the Links between Corporate Disclosure and the Generation of Legitimacy*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 36, pp. 68–82.
- [26] Prno J., (2013), *An Analysis of Factors Leading to the Establishment of a Social Licence to Operate in the Mining Industry*, „Resources Policy”, Vol. 38, No. 4, pp. 577–590.
- [27] Prno J., Slocombe D. S. (2012), *Exploring the Origins of ‘Social Licence to Operate’ in the Mining Sector: Perspectives from Governance and Sustainability Theories*, „Resources Policy”, Vol. 37, No. 3, pp. 346–357.
- [28] Que S., Awuah-Offei K., Samaranayake V.A. (2015), *Classifying Critical Factors that Influence Community Acceptance of Mining Projects for Discrete Choice Experiments in the United States*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 87, pp. 489–500.
- [29] Superneau L. (2009), *20BNamericas. Attack at Zijin’s Río Blanco Leaves Casualties*, http://www.bnamericas.com/en/news/mining/Attack_at_Zijin's_Rio_Blanco_leaves_casualties, access date: 3.03.2016.
- [30] Szamałek K., Wierchowicz J. (2015), *Znaczenie i rola standardu JORC jako podstawy bankowego studium wykonalności projektów górniczych dla oceny rentowności projektu*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, Tom 31, Nr 3, s. 25–44.
- [31] Szwajca D., Rydzewska A., Nawrocki T. (2014), *Identyfikacja kosztów pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 10–15.
- [32] Teschner B. (2013), *How you Start Matters: A Comparison of Gold Fields’ Tarkwa and Damang Mines and their Divergent Relationships with Local Small-scale Miners in Ghana*, „Resources Policy”, Vol. 38, No. 3, p. 332–340.
- [33] Thomson I., Boutillier R. (2011), *Social Licence to Operate*, [in:] *SME Mining Engineering Handbook*, Society for Mining, Metallurgy and Exploration, Littleton, CO, pp. 1779–1796.
- [34] Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), *Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, „British Journal of Management”, Vol. 14, No. 3, pp. 207–222.
- [35] Tuusjärvi M., Mäenpää I., Vuori S., Eilu P., Kihlman S., Koskela S. (2014), *Metal Mining Industry in Finland – Development Scenarios to 2030*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 84, pp. 271–280.
- [36] Williams J., Martin P. (2011), *What is Meant by the Social Licence? [in:] Defending the Social Licence of Farming: Issues, Challenges and New Directions for Agriculture*, Csiro Publishing, Collingwood, Victoria, Australia, pp. 3–12.

- [37] Zhang A., Moffat K. (2015), *A balancing act: The Role of Benefits, Impacts and Confidence in Governance in Predicting Acceptance of Mining in Australia*, „Resources Policy”, Vol. 44, pp. 25–34.
- [38] Zhang A., Moffat K., Lacey J., Wang J., Gonzalez R., Uribe K., Cui L., Dai Y. (2015), *Understanding the Social Licence to Operate of Mining at the National Scale: A Comparative Study of Australia, China and Chile*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 108, pp. 1063–1072.

Social License to Operate. A Systematic Review and Critical Analysis of the Literature

Summary

The paradigm shift from economy oriented towards growth to sustainable economy that aims to balance economic, social and environmental goals can be observed in many developed countries. This shift is accompanied by increasing social activism and growing

stakeholder's expectations towards companies. Getting continuous approval from stakeholders is becoming necessity for business to remain profitable. The process of continuous negotiations and granting of acceptance from stakeholders has been called social license to operate. The main goal of the article is to present current understanding of social license to operate. The method of a systematic review of the literature has been applied as a basis for critical assessment of the current state of the literature on social licence.. The review has been based on articles that present social license to operate in extractive and mining industries. Due to historical development path of these industries and high levels of expectations from its stakeholders, mining and extractive industries offer a unique field to study the concept being reviewed.

Keywords

social license to operate, stakeholders, sustainability, corporate social responsibility

POSTRZEGANIE PRZEZ KONSUMENTÓW- -SENIORÓW OCZEKIWANEJ WYDAJNOŚCI W PROCESIE AKCEPTACJI I UŻYTKOWANIA INNOWACJI PRODUKTOWEJ W UJĘCIU BADAŃ WŁASNYCH W LATACH 2014-2015

Sylwia Badowska

Wprowadzenie

Opacowanie przedstawia problematykę akceptacji i użytkowania przez konsumentów-seniorów innowacji produktowej. Celem publikacji jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących postrzegania przez konsumentów-seniorów oczekiwanej wydajności, będącej czynnikiem kształtującym proces akceptacji i użytkowania produktowej innowacji. Oczekiwana wydajność należy do istotnych czynników moderujących akceptację i użytkowanie nowych technologii (Venkatesh i in., 2003; 2012). Ważność poruszanej problematyki ma charakter dwuwarstwowy. Z jednej strony związana jest z dynamicznym zwiększaniem się roli seniorów na rynku dóbr konsumpcyjnych, z drugiej z rosnącą ilością innowacji produktowych w ofercie przedsiębiorstw. Konieczne jest zatem zweryfikowanie, czy konsumenci-seniorzy nabywają innowacje produktowe na rynku dóbr technologicznych oraz jak postrzegają ich oczekiwaną wydaj-

ność w życiu codziennym. Nowatorstwo zastosowanego podejścia związane jest zarówno z samym przedmiotem badania, jak i eksploracją zachowań osób 60+, dotąd traktowanych marginalnie w marketingu. Do oceny badanych zjawisk posłużono się produktami z kategorii technologicznej, tj. dotykowymi telefonami komórkowymi zwanymi „smartfonami”. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród słuchaczy uniwersytetów III wieku w województwie pomorskim w latach 2014–2015, wykorzystując technikę PAPI. Wyniki badań poszerzą wiedzę o zachowaniach konsumentów-seniorów, rozwiną ramy teoretyczne zagadnień związanych z unifikowanym modelem akceptacji i użytkowania innowacji produktowych przez konsumentów-seniorów w Polsce oraz przyczynią się do lepszego opracowania strategii marketingowych innowacyjnych produktów z uwzględnieniem specyfiki wymagań segmentu konsumentów 60+.



Przegląd literatury

W okresie ostatnich trzydziestu lat zostały opracowane różnorodne teorie tłumaczące wpływ szerokiej gamy czynników na zachowania nabywcze konsumentów dóbr i usług technologicznych. Jednym z pierwszych był Model Akceptacji Technologii (*technology acceptance model*, TAM) zaprezentowany przez F.D. Davisa (1989, s. 319–340), włączający do badań akceptację przez użytkownika nowych technologii informacyjnych oraz zachowanie jednostki używającej produkt. Problematykę akceptacji rozważano również na gruncie: teorii dyfuzji innowacji (*innovation diffusion theory*, IDT) (Rogers, 1995), teorii uzasadnionego działania (*theory of reasoned action*, TRA) (Fishbein, Ajzen, 1975), teorii planowanych zachowań oraz zdekomponowanej teorii planowanych zachowań (*theory of planned behaviour/decomposed theory of planned behaviour*, TPB/DTPB) (Ajzen, 1991, s. 179–211), społecznej teorii poznawczej (*social cognitive theory*, SCT) (Compeau, Higgins, 1995, s. 189–211), modelu utylizacji PC (*model of PC utilization*, MPCU) (Thompson i in., 1991, s. 124–143) czy modelu motywacyjnego (*motivational model*, MM) (Vallerand, 1997, s. 271–360) oraz połączonych teorii: TAM i TPB (C-TAM-TPB) (Taylor, Todd, 1995, s. 137–155).

Na bazie ww. teorii w 2003 roku V. Venkatesh z zespołem badaczy zaproponował zunifikowaną teorię akceptacji i używania technologii (*unified theory of acceptance and use of technology*, UTAUT). W jej obrębie zawarto cztery konstrukty: oczekiwaną wydajność (*performance expectancy*), oczekiwany wysiłek (*effort expectancy*), wpływ społeczny (*social influence*) i warunki ułatwiające użytkowanie (*facilitating conditions*). Model wyjaśniał w 56% zmienne w zakresie intencji zachowań oraz w 40% zmienne w obszarze użytkowania (Venkatesh i in., 2003, s. 425–478). W 2012 roku model UTAUT został rozwinięty o trzy dodatkowe czynniki: motywację hedonistyczną, wartość ceny oraz czynniki zwyczajowe. W porównaniu do oryginalnego modelu wersja UTAUT2 przyniosła poprawę wyjaśnienia zmiennych, w pierwszym przypadku do 74%, w drugim do 52% (Venkatesh i in., 2012).

Oczekiwana wydajność (*performance expectancy*, PE) definiowana jest jako „stopień w którym jednostka wierzy, iż używanie systemu pomoże mu/jej w uzyskiwaniu celów w realizacji zadań/pracy” (Venkatesh i in., 2003, s. 447). Elementami konstruktów są składowe: postrzeganie użyteczności (*usefulness*) – określane jako stopień, w jakim ludzie wierzą, że za pomocą nowej technologii może poprawić ich wydajność w pracy (TAM/TAM2, C-TAM-TPB; Davis, 1989, s. 319–340), motywacja zewnętrzna (*extrinsic motivation*) – definiowana jako postrzeganie tego, czy ludzie chcieliby wykonywać działalność, gdy taka działalność jest postrzegana jako kluczowa rola w osiągnięciu pożądanego wyniku/celów, które są różne od samego działania (MM, Davis i in., 1992, s. 1111–1132), dopasowanie do pracy/działania (*job-fit*) – rozumiane poprzez to, w jaki sposób możliwości nowej technologii zwiększają wydajność pracy/działania ludzi (MPCU; Thompson i in., 1991, s. 124–143), relatywne korzyści (*relative advantage*) – precyzowane jako korzyści z przyjęcia nowej technologii lub produktu tech-

nologicznego w stosunku do ponoszonych kosztów (IDT; Rogers, 1995; Moore, Benbasat, 1991, s. 192–222) i wynik oczekiwań (*outcome expectation*) – związany z efektywnością wykorzystania systemu (SCT; Compeau, Higgins, 1995, s. 189–211).

Oczekiwana wydajność należy do najważniejszych determinant rozpatrywanych w procesie użytkowania technologii oraz kształtowania intencji behawioralnych (Davis, 1989; Thompson i in., 1991, s. 124–143; Venkatesh i in., 2003, s. 425–478; Kijasanayotin i in., 2009, s. 404–416; Casey, Wilson-Evered, 2012, s. 2034–2045).

W szkole polskiej tematyka akceptacji i użytkowania technologii z ujęciem zachowań konsumentów wciąż należy do problematyki nowej. Rozważania w tym zakresie znaleźć można m.in. u R. Mącika (2011; 2013), E. Frąckiewicz (2010) i S. Badowskiej (2016a i b; Badowska, Rogala, 2016). W ostatnich trzech wymienionych pozycjach eksploruje się tę tematykę z ujęciem specyfiki konsumentów-seniorów.

Metoda badawcza

Problematyka badania dotyczyła identyfikacji postrzegania przez konsumentów-seniorów oczekiwanej wydajności. Jest to czynnik kształtujący proces akceptacji i użytkowania innowacji produktowej na rynku dóbr technologicznych. W badaniu za termin „konsument-senior” przyjęto osoby, które ukończyły 60 rok życia. Za przedmiot badania obrano 4 składowe badanego konstruktów (składową korzyść badano osobno), tj. ocenę stopnia:

- użyteczności innowacyjnego produktu w życiu codziennym konsumentów 60+,
- motywacji zewnętrznej, tj. przydatności innowacyjnego produktu w osiągnięciu celów, które są dla użytkowników 60+ ważne,
- dopasowania produktu do działań, tj. przydatności innowacyjnego produktu w szybszym wykonywaniu różnych codziennych czynności przez konsumentów-seniorów,
- wyników oczekiwań, tj. podniesienia efektywności, jakiej przysparza produkt w wykonywaniu przez ich użytkowników większej ilości różnych codziennych czynności.

Ankietowani oceniali każde stwierdzenie za pomocą 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, zaś 5 – zdecydowanie się zgadzam.

Dla zapewnienia wysokiego poziomu zwrotu ankiet badaniem objęto słuchaczy 7 wybranych uniwersytetów trzeciego wieku w województwie pomorskim¹ oraz w sondażu zastosowano technikę PAPI. W okresie listopad 2014–październik 2015 rozdystrybuowano (tj. przekazano respondentom papierowe kwestionariusze w czasie wykładów) łącznie 720 ankiet, przy czym zwrócono wypełnionych 524 szt. Następnie 57 kwestionariuszy odrzucono ze względu na brak danych. Spośród pozostałych ankiet wybrano do analizy odpowiedzi osób w wieku 60+, którzy stanowili 463-osobową grupę. Te osoby zapytano, czy używają telefonów komórkowych. Aż 92% badanych zadeklarowało pozytywną odpowiedź, 3,3% zaprzeczyło użytkowaniu tego typu produktów (4,7% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie). Użytkowników telefonów komórkowych (n=425) zapytano o rodzaj telefonu komórkowego, jaki używają: 64%

wskazało na telefon starego typu, tzw. „klawiszowy”, 24% ankietowanych (n=104) na aparat nowego typu z ekranem dotykowym, zwanym „smartfonem” (12% nie udzieliło odpowiedzi na pytanie).

Aby zrealizować cel badania, do dalszej analizy wybrano tylko te odpowiedzi, które zostały zadeklarowane przez użytkowników telefonów komórkowych „smartfon”, tj. przez 104 respondentów. Szczegółową charakterystykę respondentów podano w tabeli 1.

Wyniki badań

Pierwszą kwestią poruszoną w badaniu była próba weryfikacji postrzegania przez konsumentów-seniorów nowości i innowacyjności produktu, jakim jest dla tej grupy dotykowy telefon komórkowy „smartfon”. Spośród 104 badanych 10% określiło ten produkt jako zdecydowanie nowy, a 35% jako nowy. Kolejne 24% badanych stwierdziło, iż ten produkt dla nich nie jest ani nowy, ani stary, a następne 1%, iż jest stary i zdecydowanie stary. Ostatecznie 32% badanych nie udzieliło odpowiedzi. Na pytanie, jak innowacyjnym produktem jest dla nich telefon komórkowy „smartfon”, 10% badanych określiło ten produkt jako zdecydowanie innowacyjny, 60% jako innowacyjny. Następne 9% badanych stwierdziło, iż ten produkt dla nich nie jest ani innowacyjny, ani nieinnowacyjny, kolejne 2%, iż jest nieinnowacyjny. Ostatnie 20% respondentów nie udzieliło odpowiedzi. Podsumowując, należy zauważyć, iż dla 46% badanych konsumentów-seniorów dotykowy telefon komórkowy „smartfon” jest nowym produktem, a dla 70% produktem innowacyjnym.

W procesie akceptacji i użytkowania przez konsumentów-seniorów telefonu komórkowego typu „smartfon”

oceniano oczekiwaną wydajność w czterech obszarach: użyteczności innowacyjnego produktu w życiu codziennym konsumentów, stopień motywacji zewnętrznej, tj. przydatności innowacyjnego produktu w osiąganiu celów, dopasowanie produktu, tj. przydatności innowacyjnego produktu w szybszym wykonywaniu codziennych czynności oraz wyników oczekiwań, tj. efektywności, jakiej przysparza telefon komórkowy „smartfon” w wykonywaniu większej ilości codziennych czynności przez ich użytkowników.

Pierwszym obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanej wydajności dostrzeganej przez konsumentów-seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego „smartfon” była ocena postrzegania użyteczności telefonu komórkowego „smartfon” w życiu codziennym badanej grupy użytkowników (rys. 1).

Na postawione stwierdzenie „uważam, że telefon komórkowy „smartfon” jest produktem użytecznym w moim codziennym życiu”, 11% respondentów zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a kolejne 46% również wyraziło swoją pozytywną opinię. Następne 1% seniorów zadeklarowało, że zdecydowanie nie zgadza się z takim stwierdzeniem i kolejne 2% badanych również wyraziło swoją negatywną opinię, chociaż mniej zdecydowanie. Spośród badanych 7% ankietowanych udzieliło odpowiedzi ani się zgadzam, ani się nie zgadzam ze stwierdzeniem, iż telefon komórkowy „smartfon” jest produktem użytecznym w ich codziennym życiu, a kolejne 33% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Podsumowując, łącznie 57% badanych seniorów uważa telefon komórkowy typu „smartfon”, którego są użytkownikami, za produkt użyteczny w ich codziennym życiu, a jedynie 3% badanych było przeciwnego zdania.

Tab 1. Dane demograficzne grupy badanej: płeć, wiek, wykształcenie i miejsca zamieszkania respondentów (n=104)

Płeć			
	Kobieta	Mężczyzna	Brak danych
N	80	21	3
%	77%	20%	3%

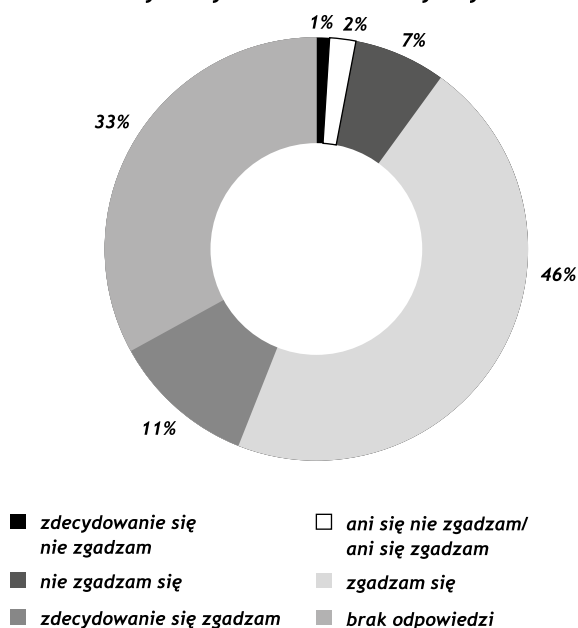
Wiek				
	60–69 lat	70–79 lat	80–89 lat	Brak danych
N	80	23	1	0
%	77%	22%	1%	0%

Wykształcenie				
	Zawodowe	Średnie	Wyższe	Brak danych
N	4	48	15	2
%	3,8%	46%	14,4%	1,9%

Miejsce zamieszkania (wg liczby mieszkańców)							
	Wieś	Miasto do 19 999	Miasto od 20 000 do 49 999	Miasto od 50 000 do 99 999	Miasto od 100 000 do 499 999	Miasto od 500 000 i więcej	Brak danych
N	3	4	43	5	40	8	1
%	3%	4%	41%	5%	38%	8%	1%

Źródło: opracowanie własne

Uważam, że telefon komórkowy „smartfon” jest produktem użytecznym w moim codziennym życiu



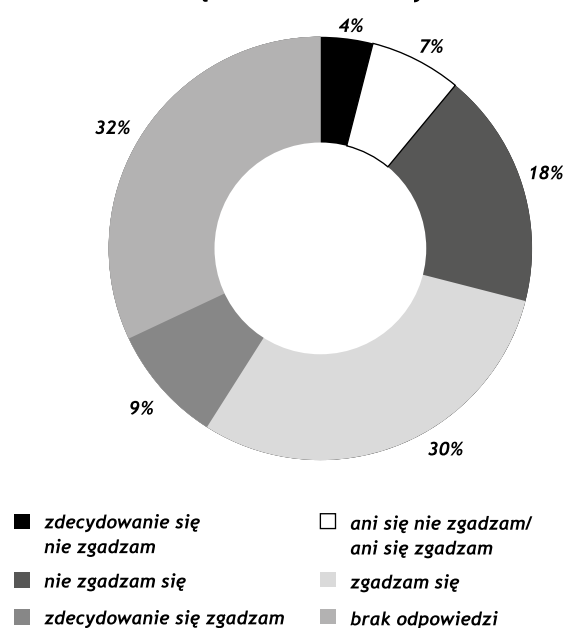
Rys. 1. Ocena użyteczności telefonu komórkowego „smartfon” w życiu codziennym konsumentów-seniorów
Źródło: opracowanie własne

Drugim obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanej wydajności dostrzeganej przez konsumentów-seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego „smartfon” była ocena motywacji zewnętrznej przez konsumentów-seniorów, tj. przydatności telefonu komórkowego „smartfon” w osiąganiu celów, które są ważne dla badanej grupy użytkowników (rys. 2).

Na przedstawione stwierdzenie „uważam, że używając telefonu „smartfon”, wzrasta moja szansa na osiągnięcie celów, które są dla mnie ważne w życiu”, 9% respondentów zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a kolejne 30% również wyraziło swoją pozytywną opinię. Następne 4% seniorów zadeklarowało, że zdecydowanie nie zgadza się z takim stwierdzeniem i kolejne 7% respondentów również wyraziło negatywną opinię, chociaż mniej zdecydowanie. Spośród badanych 18% ankietowanych udzieliło odpowiedzi ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, iż używając telefonu „smartfon”, wzrasta ich szansa na osiągnięcie celów, które są dla nich ważne w życiu, a kolejne 32% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Reasumując, łącznie 39% senioralnych użytkowników telefonów komórkowych typu „smartfon” przekonanych jest, iż dzięki korzystaniu z tego typu produktu wzrasta ich szansa na osiągnięcie celów, które są dla nich ważne, a 11% użytkowników było przeciwnego zdania. Zatem zauważono wysoki stopień motywacji zewnętrznej.

Trzecim obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanej wydajności dostrzeganej przez konsumentów-seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego „smartfon” była ocena przez tych użytkowników dopasowania produktu do działań, tj. przydatności tego produktu w szybszym wykonywaniu codziennych czynności (rys. 3).

Uważam, że używając telefonu „smartfon”, wzrasta moja szansa na osiągnięcie celów, które są dla mnie ważne w życiu



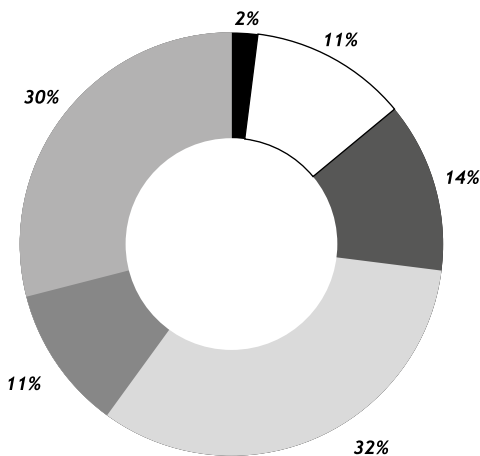
Rys. 2. Ocena konsumentów-seniorów przydatności telefonu komórkowego „smartfon” w osiąganiu celów, które są dla nich ważne
Źródło: opracowanie własne

Na zaprezentowane stwierdzenie „uważam, że używanie telefonu komórkowego typu „smartfon” pomaga mi robić rzeczy szybciej”, 11% badanych zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a kolejne 32% również dołączyło do takiej opinii, ale mniej zdecydowanie. Następne 2% seniorów zadeklarowało, że zdecydowanie nie zgadza się z takim stwierdzeniem i kolejne 11% respondentów również wyraziło negatywną opinię, chociaż z mniejszym poziomem intensywności. Spośród badanych 14% ankietowanych udzieliło odpowiedzi ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, iż telefon komórkowy „smartfon”, którego używają, pomaga im robić rzeczy szybciej, a kolejne 30% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Podsumowując, łącznie 43% badanych seniorów uważa, że telefon komórkowy typu „smartfon” pomaga im robić w życiu rzeczy szybciej, zaś 13% użytkowników tego produktu wyraża odmienne zdanie. Zatem odnotowano wysoki stopień dopasowania produktu w tej grupie.

Czwartym i ostatnim obszarem weryfikacji poziomu oczekiwanej wydajności dostrzeganej przez konsumentów-seniorów w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego „smartfon” była ocena wyników oczekiwań konsumentów-seniorów, rozumiana jako podniesienie efektywności, jakiej przysparza produkt w wykonywaniu przez ich użytkowników większej ilości różnych codziennych czynności (rys. 4).

Na przedstawione stwierdzenie „uważam, że używając telefonu komórkowego „smartfon”, mogę wykonywać codziennie więcej rzeczy”, 9% badanych zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem, a kolejne 33% również dołączyło do takiej opinii, jednakże z mniejszym poziomem przekonania. Następne 2% seniorów stwierdziło,

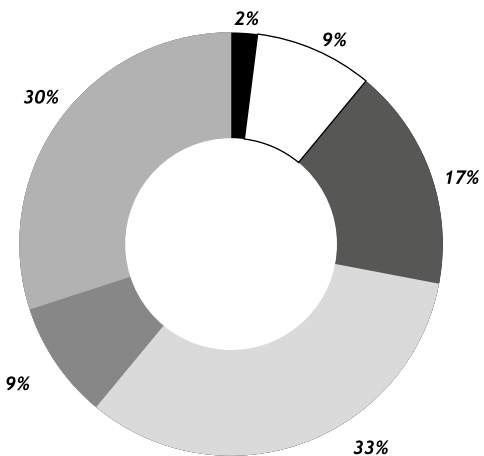
Uważam, że używanie telefonu komórkowego typu „smartfon” pomaga mi robić rzeczy szybciej



- nie zdecydowanie się zgadzam
- nie zgadzam się
- zdecydowanie się zgadzam
- ani się nie zgadzam/ani się zgadzam
- zgadzam się
- brak odpowiedzi

Rys. 3. Ocena przez konsumentów-seniorów przydatności telefonu komórkowego „smartfon” w szybszym wykonywaniu przez nich różnych codziennych czynności
Źródło: opracowanie własne

Uważam, że używając telefon „smartfon” mogę wykonywać codziennie więcej rzeczy



- nie zdecydowanie się zgadzam
- nie zgadzam się
- zdecydowanie się zgadzam
- ani się nie zgadzam/ani się zgadzam
- zgadzam się
- brak odpowiedzi

Rys. 4. Ocena przez konsumentów-seniorów przydatności telefonu komórkowego „smartfon” w wykonywaniu przez nich większej ilości różnych codziennych czynności
Źródło: opracowanie własne

że zdecydowanie nie zgadza się z taką opinią i kolejne 9% respondentów również wyraziło negatywną ocenę, chociaż z mniejszym poziomem intensywności. Spośród badanych 17% ankietowanych udzieliło odpowiedzi, iż ani się zgadza, ani się nie zgadza ze stwierdzeniem, że używając telefonu „smartfon”, mogą wykonywać codziennie więcej rzeczy, a kolejne 30% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie. Reasumując, łącznie 42% ankietowanych seniorów uważa, że dzięki używaniu telefonu komórkowego „smartfon” mogą wykonywać więcej rzeczy w codziennym życiu, a 11% użytkowników wyraziło całkowicie odmienną opinię. W badaniu odnotowano wysoki poziom wyników oczekiwań, rozumiany jako wysoki stopień podniesienia codziennej efektywności konsumentów-seniorów w wyniku używania badanego produktu technologicznego.

Podsumowanie

Oczekiwana wydajność została zakwalifikowana do jednych z najważniejszych czynników moderujących intencje nabywcze konsumentów. Rozpatrywana jest ona w zunifikowanej teorii akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT i UTAUT2) jako determinanta warunkująca adaptację na rynku nowych technologii i produktów (Venkatesh i in., 2003; 2012). Postrzeganie oczekiwanej wydajności produktu odzwierciedlone jest m.in. w oczekiwanej użyteczności, stopniu motywacji zewnętrznej, dopasowaniu produktu do działań użytkownika oraz w wynikach oczekiwań. Zatem oczekiwana wydajność przekłada się na potencjalne korzyści, jakie konsumenci mogą uzyskać z użytkowania np. nowego produktu. Współcześnie

konsumenci nie nabywają produktów czy usług dla nich samych. W przyjętej powszechnie marketingowej koncepcji 4P z perspektywy przedsiębiorstwa produkt jest kluczowym elementem mieszanki marketingowej, zaś w ujęciu 4C produkt widziany jest przez konsumenta z perspektywy korzyści, jakie może on uzyskać z nabycia produktu. Konsumenci przy wyborze produktów kierują się potencjalnymi wartościami, jakie produkt gwarantuje im w procesie jego użytkowania. Zatem oczekiwana wydajność jest elementem silnie stymulującym proces zakupowy, gdyż może być rozumiana jako zestaw korzyści, jakie konsumenci rozważają w procesie zakupowym, np. innowacyjnego produktu na rynku dóbr technologicznych. Mając powyższe na względzie, warto zauważyć, iż im wyższy stopień oczekiwanej wydajności dostrzegany w produkcie, tym wyższy poziom potencjalnych korzyści z produktu dla użytkowników, a tym samym wyższa szansa na akceptację innowacji i dokonanie jej zakupu przez konsumentów.

Odnosząc się do uzyskanych wyników, należy zauważyć kilka istotnych kwestii. Na wstępie warto podkreślić, iż dla 46% badanych telefon komórkowy jest nowym produktem, a dla 70% produktem innowacyjnym. Sugeruje to, iż produkt ten w grupie konsumentów 60+ wciąż ma status innowacji.

Wyniki sugerują, iż 57% badanych seniorów uważa telefon komórkowy typu „smartfon” za produkt użyteczny w ich codziennym życiu (tylko 3% badanych było przeciwnego zdania). Następnie 39% badanych senioralnych użytkowników telefonów komórkowych typu „smartfon” przekonanych jest, iż dzięki korzystaniu z tego typu produktu wzrasta ich szansa na osiągnięcie celów, które są dla



nich ważne (11% użytkowników było przeciwnego zdania). Kolejno, 43% seniorów uważa, że telefon komórkowy typu „smartfon” jest użyteczny i pomaga im robić w życiu rzeczy szybciej (13% użytkowników tego produktu wyraża odmienne zdanie). Końcowo 42% seniorów uważa, że poprzez używanie telefonu komórkowego „smartfon” mogą wykonywać więcej rzeczy w codziennym życiu (11% użytkowników było przeciwnego zdania). Uzyskane wyniki sugerują, iż konsumenci-seniorzy wysoko ocenili użyteczność telefonu komórkowego typu „smartfon” w życiu codziennym i mają wysoki stopień motywacji zewnętrznej. Dzięki tym technologicznym produktom wzrasta ich szansa na osiąganie życiowych celów oraz pozwala im działać efektywniej (szybciej i więcej czynności wykonywać). Wnioskując, wśród konsumentów-seniorów odnotowano wysoki stopień oczekiwanej wydajności w procesie akceptacji i użytkowania telefonu komórkowego „smartfon”.

Zebrane dane kierują ciekawe wnioski dotyczące zarówno samego produktu, jak i analizowanej grupy użytkowników. W aspekcie charakteru segmentu rynku 60+ warto podkreślić, iż konsumenci-seniorzy korzystają z telefonów komórkowych nowszej generacji, uważając je wciąż za produkty nowe i innowacyjne. Dla firm technologicznych konsumenci-seniorzy mogą stanowić kolejny segment wart rozpatrywania, szczególnie po okresie istotnego nasycenia rynków „młodych generacji” tego typu produktami. Sprzyja to przedłużeniu cyklu życia produktów technologicznych w szerszej perspektywie rynkowej. W przypadku samego produktu, według konsumentów 60+ telefony komórkowe wyposażone są w wystarczającą liczbę funkcji, które spowodowały postrzeganie ich jako użytecznych. Zauważają oni walory produktu technologicznego, odczuwają konkretne korzyści z ich użytkowania oraz potrafią wykorzystywać je w życiu codziennym, podnosząc tym samym swoją codzienną efektywność. Konsumenci-seniorzy dostrzegają oczekiwaną wydajność na wysokim poziomie. Im więcej korzyści dostrzegają, tym bardziej są skłonni do nabycia i użytkowania produktu. Ma to znaczenie przy wprowadzeniu kolejnej wersji produktu. Jeśli poprzednia wersja innowacji została pozytywnie oceniona, istnieje duże prawdopodobieństwo, iż zostanie również zakupione jego kolejne wydanie. W kształtowaniu produktu istotne jest, aby produkty dedykowane dla seniorów były wyposażone w funkcje ułatwiające im codzienne funkcjonowanie. Warto, aby w przekazie dla konsumentów-seniorów wskazać, iż produkty technologiczne mogą i są używane przez osoby 60+ oraz posiadają one cechy ułatwiające codzienne życie osób senioralnych.

W podsumowaniu można stwierdzić, że przedsiębiorstwa technologiczne, oferując innowacyjne produkty, powinny również brać pod uwagę segment konsumentów-seniorów. On nie tylko nie odrzuca tego typu produktów, ale dostrzega ich innowacyjność oraz w wysokim stopniu postrzega ich oczekiwaną wydajność. Zatem przy właściwym zaprojektowaniu strategii marketingowej segment 60+ może być kolejną szansą rynkową dla przedsiębiorstw technologicznych.

dr inż. Sylwia Badowska
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
e-mail: sylwia.badowska@ug.edu.pl

Przypis

- ¹⁾ UTW przy Uniwersytecie Gdańskim w Gdańsku, oddziały: Pruszcz Gdański, Pelplin, Kościerzyna; UTW w Gdyni przy Centrum Aktywności Seniora; UTW w Sopocie, UTW w Malborku.

Bibliografia

- [1] Ajzen I. (1991), *The Theory of Planned Behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 50, No. 2, pp. 179–211.
- [2] Badowska S. (2016a), *Innowacyjność konsumentów-seniorów w świetle badań własnych*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 14, No. 1, s. 65–85.
- [3] Badowska S. (2016b), *Postrzeganie przez konsumentów-seniorów oczekiwanego wysiłku w procesie akceptacji i używania innowacji produktowych na rynku technologicznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, zeszyt 4, cz. 3, s. 29–43.
- [4] Badowska S., Rogala A. (2016), *Nabywanie i użytkowanie produktów technologicznych przez konsumentów 50+ na przykładzie telefonów komórkowych – wyniki badań w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, Vol. 2, s. 17–30.
- [5] Casey T., Wilson-Evered E. (2012), *Predicting Uptake of Technology Innovations in Online Family Dispute Resolution Services: An Application and Extension of the UTAUT*, „Computers in Human Behavior”, Vol. 28, No. 6, pp. 2034–2045.
- [6] Compeau D.R., Higgins C.A. (1995), *Computer-self Efficacy: Development of a Measure and Initial Test*, „MIS Quarterly”, Vol. 19, No. 2, pp. 189–211.
- [7] Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1992), *Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace*, „Journal of Applied Social Psychology”, Vol. 22, No. 14, pp. 1111–1132.
- [8] Davis F.D. (1989), *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology*, „MIS Quarterly”, Vol. 13, No. 3, pp. 319–340.
- [9] Fishbein M., Ajzen I. (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- [10] Frąckiewicz E. (2010), *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [11] Kijisanayotin B., Pannarunothai S., Speedie S.M. (2009), *Factors Influencing Health Information Technology Adoption in Thailand's Community Health Centers: Applying the UTAUT Model*, „International Journal of Medical Informatics”, Vol. 78, No. 6, pp. 404–416.
- [12] Mącik R. (2013), *Technologie informacyjne i komunikacyjne jako moderator procesów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Wyd. UMCS, Lublin.
- [13] Mącik R. (red.), (2011), *Wpływ technologii informacyjnych i komunikacyjnych na zachowania konsumentów-studium empiryczne*, Wyd. UMCS, Lublin.

- [14] Moore G.C., Benbasat I. (1991), *Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation*, „Information Systems Research”, Vol. 2, No. 3, pp. 192–222.
- [15] Rogers E.M. (1995), *Diffusion of Innovations, 4th Edition*, The Free Press, New York.
- [16] Taylor S., Todd P. (1995), *Decomposition and Crossover Effects in the Theory of Planned Behavior: A Study of Consumer Adoption Intentions*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 12, No. 2, pp. 137–155.
- [17] Thompson R.L., Higgins C.A., Howell J.M. (1991), *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*, „MIS Quarterly”, Vol. 15, No. 1, pp. 124–143.
- [18] Vallerand R.J. (1997), *Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation*, „Advances in Experimental Social Psychology”, Vol. 29, pp. 271–360.
- [19] Venkatesh V., Thong J.Y.L., Xu X. (2012), *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, „MIS Quarterly”, Vol. 36, No. 1, pp. 137–155.
- [20] Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003), *User Acceptance of Information Technology: Towards a Unified View*, „MIS Quarterly”, Vol. 27, No. 3, pp. 425–478.

Perceiving the Performance Expectancy by Elderly Consumers in Accepting and Using Technological Product Innovation

Summary

The aim of the paper is to present the outcomes of an original research on perceiving performance expectancy, being a factor moderating the acceptance and use of technological product innovation on an example of touch mobile phones called the ‘smartphone’. The following areas: usefulness of innovation, extrinsic motivation, job-fit, relative advantage and outcome expectation were explored among the elderly consumers. The results of the research deepen the theoretical framework of issues related to the model of UTAUT. It contributes to the development of marketing strategy of the technological product innovation taking into account specific requirements of the consumer segment 60+ in Poland.

Keywords

consumer 60+, elderly consumers, performance expectancy, technological product innovation

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY PERCEPCJI SYTUACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Magdalena Adamczyk

Wprowadzenie

Formułowanie wniosków i sądów, jak również podejmowanie decyzji jest obarczone wpływem różnych informacji, kontekstu czy też celowej sugestii. W życiu codziennym można często spotkać się z tymi zjawiskami, nie ponosząc z tego powodu większych konsekwencji. Jednak w przypadku podejmowania decyzji inwestycyjnych zjawiska te mogą wiązać się z wysokim ryzykiem, a w konsekwencji z poniesieniem strat. Poprzez uwzględnienie w analizie ekonomicznej mechanizmów społeczno-psychologicznych można nadać modelom ekonomicznym bardziej realistyczny wymiar i przez to zwiększyć ich trafność (Wärneryd, 2004, s. 26). Ważnym czynnikiem jest również sugestia. Podatność na sugestię jest cechą indywidualną, kształtującą się w zależności od przekonań człowieka, jego postaw, wcześniejszych doświadczeń, kontekstu sytuacyjnego czy też sankcji za nią stojących (Augustynek, 2013).

Celem artykułu jest określenie wpływu dodatkowych pozytywnych informacji na percepcję (spozstrzeganie) tej samej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W artykule

przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza, zawierającego manipulację dodatkową informacją wśród osób posiadających wiedzę z zakresu analizy finansowej przedsiębiorstw.

Psychologiczne aspekty odbioru informacji

Reczywistość, jaką odbieramy w procesie percepcji, nie jest dokładnym odwzorowaniem świata zewnętrznego. Docierające do nas informacje zawarte są między innymi w wyobrażeniach i spostrzeżeniach. Spostrzeżenia zaś dostarczają informacji o otaczającym nas świecie (Kozielecki, 1995, s. 91). Spostrzeganie (percepcja) definiowane jest jako proces psychologiczny, za pomocą którego bodźce są selekcjonowane, organizowane i interpretowane (Jachnis, 2007, s. 58). Percepcja jest procesem konfrontacji danych zmysłowych z danymi umysłowymi, do którego dochodzi w momencie rozpoznania procesu gromadzenia informacji przez zmysły.

Jest procesem aktywnej interpretacji danych zmysłowych przy jednoczesnym wykorzystaniu kontekstu, nastawienia oraz wiedzy i doświadczenia (Nęcka i in., 2006, s. 259). Dzięki wiedzy zgromadzonej w pamięci trwałej możliwa jest interpretacja spostrzeganych bodźców. Spostrzeganie definiuje się między innymi jako proces ogólny, co oznacza, że identyfikacja bodźców w polu percepcyjnym jest możliwa dzięki konfrontowaniu reprezentacji percepcyjnej z danymi umysłowymi. Proces ten gwarantuje stałość spostrzegania, czyli sytuację, w której spostrzeganie obiektu nie zmienia się mimo zmiany warunków. Mechanizm ten może być również przyczyną powstawania różnorodnych błędów i złudzeń percepcyjnych (Nęcka i in., 2006, s. 295–299). Wiele badań prowadzonych m.in. w teorii postaci (Gestalt), jak również w badaniach J.S. Brunera, wykazało wpływ oczekiwań i nastawienia jednostki na proces spostrzegania. Siła nastawienia percepcyjnego może być tak znacząca, że spostrzeżenie będzie zupełnie nieadekwatne w stosunku do rzeczywistości. W nurtach tych definiowano percepcję w szerszym kontekście badań nad osobowością, motywacją i czynnikami społecznymi (Bruner, Goodman, 1947; Bruner, Postman, 1947 za: Nęcka i in., 2006, s. 295). Mechanizmy prowadzące do spostrzegania złudzeń ewoluują, w pewnym stopniu, w drodze doświadczeń. Dzięki złudzeniom można wykazać, że mózg rejestruje biernie informację dostarczoną przez receptory, natomiast w sposób aktywny stawia hipotezy dotyczące spostrzeganych obiektów na podstawie wiedzy nabytej w doświadczeniach (Kozielecki, 1995, s. 52). Mechanizm złudzeń percepcyjnych jest wykorzystywany w mediach, reklamach, czasopiśmie, ale również przy tworzeniu umów czy prezentacji danych liczbowych. Wrażenie zmysłowe może prowadzić do różnych spostrzeżeń, ponieważ ten sam układ bodźców może być różnie interpretowany w zależności od bodźców towarzyszących (Nęcka i in., 2006, s. 298).

Procesy spostrzegania w kontekście podejmowania decyzji

Procesy spostrzegania opisują różne koncepcje i modele. Jedną z koncepcji – decyzyjna teoria spostrzegania – zakłada, że sposób spostrzegania bodźców nie jest stały, co oznacza, że ten sam bodziec może wywoływać dwie różne reakcje u dwóch różnie nastawionych osób. Przykładem jest podstawowe założenie psychologii postaci, jakim jest zdolność podziału pola na figurę i tło. Podział ten zależy od nastawień i doświadczeń człowieka (Falkowski, 2002, s. 24). Według D. Navona (1977, s. 380), pierwsze – co zauważamy – to las, a później dostrzegamy w nim poszczególne drzewa. Podejmowanie decyzji na ogół jest efektem pewnego procesu, w którym rozwiązywanie problemu decyzyjnego powstaje, poczynając od rozpoznania celów i uwarunkowań, poprzez wybór opisu problemu i metody, do analizy rozwiązania otrzymanego za pomocą wybranej metody. W przypadku nowych sytuacji podejmujemy decyzje w sposób analityczny, natomiast przy powtarzalnych problemach decyzyjnych posługujemy się holistycznym oglądem problemu decyzyjnego (Szapiro,

1993, s. 137). Na przebieg procesu wpływ ma zarówno wiedza, jak i doświadczenie decydenta, kontekst. Przed podjęciem decyzji występuje faza przeddecyzyjna, a po jej podjęciu – mechanizmy decyzyjne (Nęcka i in., 2006, s. 584). Celem fazy przeddecyzyjnej jest między innymi ocena prawdopodobieństwa i użyteczności przewidywanych skutków decyzji (Kozielecki, 1995, s. 186). Kluczowym elementem procesu decyzyjnego jest ocena ważności zebranych wcześniej danych na temat dostępnych opcji (Rohrbaugh, Shanteau, 1999 za: Nęcka i in., 2006, s. 585). W procesie podejmowania decyzji uczestniczą elementy poznawcze, emocjonalne i motywacyjne. Część błędów wynika z niewłaściwego przebiegu procesu poznawczego lub też z oddziaływania czynników zakłócających ten przebieg, co przykładowo może się objawiać złym doбором strategii. Niektóre błędy wynikać mogą bezpośrednio z działania czynników indywidualnych, np. z braku doświadczenia czy wręcz przeciwnie – z jego nadmiaru. Nadmierne przejmowanie się kontekstem jest również szkodliwe, ponieważ może prowadzić do zachowań mało racjonalnych i nieoptymalnych (Nęcka i in., 2006, s. 585). Po podjęciu decyzji występuje faza postdecyzyjna, która charakteryzuje się utwierdzaniem decydenta w słuszności dokonanego wyboru, co najczęściej objawia się konsolidacją, czyli podwyższaniem atrakcyjności wybranej opcji przy jednoczesnym deprecjonowaniu opcji odrzuconych (Svenson, 1996 za: Nęcka i in., 2006, s. 587). Ponadto istotną częścią fazy postdecyzyjnej jest analiza informacji zwrotnych na temat podjętej decyzji, czyli jej trafności, wziętych pod uwagę kryteriów wyboru oraz ich wagi. Poczynienie takiego rodzaju refleksji może pomóc w podejmowaniu bardziej racjonalnych i optymalnych decyzji w przyszłości (Svenson, 2003, s. 316).

Według klasycznego paradygmatu ekonomii, inwestor musi podejmować racjonalne decyzje i w sposób racjonalny oceniać prawdopodobieństwo pewnych zdarzeń. Aby zredukować obciążenie systemu poznawczego, ludzie zmuszeni są do korzystania z pewnych uproszczeń podczas przetwarzania informacji (Zaleśkiewicz, 2012, s. 45–57). Strategie podejmowania decyzji mają za zadanie nie tylko kierować naszymi poszukiwaniami, ale też umożliwić nam zakończenie poszukiwań, kiedy ich kontynuowanie nie ma sensu. W celu ułatwienia procesu przetwarzania informacji stosujemy uproszczenia – przetwarzamy informacje w sposób heurystyczny (Nęcka i in., 2008 za: Zaleśkiewicz, 2012, s. 57). Istnienie heurystyk pomaga nam w myśleniu, redukując wysiłek poznawczy. Jednocześnie heurystyki są zawodne, ponieważ nie zawsze pozwalają na racjonalną ocenę prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń. Jedną z najważniejszych jest heurystyka dostępności definiowana jako ocena prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie łatwości, z jaką przychodzą nam na myśl ich przykłady. Kolejną jest heurystyka zakotwiczenia – dostosowania, która polega na oparciu się na łatwo dostępnej informacji, a następnie kreowaniu na jej podstawie dalszych sądów. Łącznym efektem heurystyki dostępności i zakotwiczenia jest błąd fałszywej powszechności, który objawia się przecenianiem powszechności własnych poglądów i wiedzy (Wojciszke, 2012, s. 91).

Jedną z najbardziej popularnych koncepcji procesu podejmowania decyzji jest teoria perspektywy Kahnemana i Tversky'ego. W badaniach wspomnianych autorów odkryty został tzw. efekt obramowania, czyli wpływu mentalnej reprezentacji problemu decyzyjnego na treść podejmowanych decyzji (Kahneman, Tversky, 1984, s. 350). Zależnie od rodzaju słów użytych do opisu problemu decyzyjnego lub też w wyniku użycia szerszego kontekstu, w warunku podjęcia decyzji, poznawcza reprezentacja problemu może ulec całkowitej przemianie. Według M.L. Minsky'ego (1975), decydent nakłada na sytuację problemową ramy, które powodują specyficzne jej przedstawienie, a co za tym idzie, skłania do swoistych wyborów (Kahneman, Tversky, 1979 za: Nęcka i in., 2006, s. 581).

Biorąc pod uwagę wielość aspektów mogących mieć wpływ na podejmowanie decyzji inwestycyjnych, istnieje potrzeba weryfikacji skuteczności strategii dokonywania oceny sytuacji na rynku, jak również sytuacji finansowej poszczególnych jednostek gospodarczych. W niniejszym artykule przedstawiono badania, zaprojektowane i przeprowadzone w celu weryfikacji wpływu dodatkowych pozytywnych informacji na percepcję sytuacji finansowej przedsiębiorstwa określonej za pomocą analizy wskaźnikowej.

Metoda badawcza

Badania ankietowe, dotyczące oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa przeprowadzono na grupach celowych (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 199). Celowy dobór grup badawczych wynikał z przyjętego założenia, spełnienia przez respondentów kryterium znajomości analizy finansowej przedsiębiorstwa na podobnym poziomie. Respondenci dokonywali oceny sytuacji finansowej na podstawie wskaźników finansowych, a także z uwzględnieniem dodatkowych informacji. W artykule zastosowano analizę opisową i prezentację graficzną wyników.

Sytuację finansową przedsiębiorstwa określono za pomocą następujących wskaźników finansowych: bieżącej płynności, przyspieszonej płynności, rentowności sprzedaży (ROS), rentowności aktywów (ROA), rentowności kapitału własnego (ROE), zadłużenia ogółem, zadłużenia do kapitału własnego, rotacji aktywów obrotowych, rotacji należności. Sytuacja finansowa badanego przedsiębiorstwa była dobra.

Uwzględniono następujące dodatkowe pozytywne informacje składające się na opis osiągnięć przedsiębiorstwa: spółka notowana na giełdzie, w ciągu 12 lat cena akcji wzrosła ponad stukrotnie, w roku poprzedzającym badania spółka otrzymała nagrodę Złota Akcja Biznes. pl w rankingu TSR, spółka jest samodzielną finansowo, a zyskowność z tytułu sprzedaży wzrasta z roku na rok.

Dodatkową informacją było również ujawnienie nazwy spółki zaliczanej do branży cukierniczej. Dostarczenie informacji o nazwie i branży spółki, wskazującej na pozytywne skojarzenie ze słodyczami, miało być bodźcem do konfrontacji danych zmysłowych i wiedzy.

Dla realizacji celu wskazanego we wstępie artykułu sformułowano hipotezy badawcze.

Hipoteza główna: Na percepcję sytuacji finansowej przedsiębiorstwa mogą mieć wpływ dodatkowe pozytywne informacje.

Hipoteza szczegółowa nr 1. Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa dokonana jedynie w oparciu o wskaźniki finansowe może być niższa niż z uwzględnieniem dodatkowych informacji.

Hipoteza szczegółowa nr 2. Uwzględnienie informacji o osiągnięciach przedsiębiorstwa może wpływać na percepcję jego sytuacji finansowej.

Hipoteza szczegółowa nr 3. Znajomość nazwy i branży przedsiębiorstwa może mieć wpływ na percepcję jego sytuacji finansowej.

Badania przeprowadzono w maju 2015 roku. W badaniach wzięło udział 90 osób, studentów specjalności Rachunkowość, posiadających wiedzę z zakresu analizy finansowej przedsiębiorstw. Osoby badane podzielono na trzy grupy, odpowiednio do zakresu dostarczanych informacji, na podstawie których miały dokonać oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Grupa pierwsza respondentów miała za zadanie ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa na podstawie tabeli zawierającej wskaźniki finansowe (każda z grup posiadała taką samą tabelę wskaźników). Dla tej grupy nazwa przedsiębiorstwa została utajniona. Nazwa grupy w dalszej analizie – „Spółka X”.

Grupa druga respondentów miała ocenić sytuację finansową przedsiębiorstwa, jednak oprócz danych finansowych zawartych w tabeli otrzymała dodatkowo opis informujący o osiągnięciach spółki. Dla tej grupy nazwa przedsiębiorstwa również została utajniona. Nazwa grupy w dalszej analizie – „Spółka X z opisem”.

Grupa trzecia respondentów znała rzeczywistą nazwę badanej spółki, a oceny dokonywała na podstawie tabeli zawierającej wskaźniki finansowe. Nazwa grupy w dalszej analizie – „Nazwa S.A.”.

Zgodnie z instrukcją załączoną do kwestionariusza ankiety, poproszono respondentów o dokonanie oceny sytuacji finansowej spółki na podstawie przedstawionych danych. Kwestionariusz składał się z dwóch części: A – dotyczącej oceny sytuacji finansowej oraz B – dotyczącej deklaracji respondentów odnośnie do źródeł informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstw, przesłanek oceny sytuacji finansowej oraz podejmowania decyzji inwestycyjnych. Kwestionariusz ułożono w taki sposób, aby osoby badane odpowiadały na pytania w kolejności chronologicznej oraz przechodząc do pytań z części B, część A była niedostępna. Zabieg ten miał na celu uniemożliwienie zmiany wcześniej dokonanych odpowiedzi w części A dotyczącej oceny sytuacji finansowej.

Wyniki badań

W części A kwestionariusza zawarto odpowiedzi na pytania dotyczące oceny poszczególnych obszarów sytuacji finansowej charakteryzowanych przez wskaźniki finansowe. Po serii 7 pytań dotyczących interpretacji poszczególnych wskaźników finansowych osoby badane udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące ogólnej oceny

sytuacji finansowej badanego przedsiębiorstwa (rys. 1). Na rysunku uwzględniono wyniki badań poszczególnych grup respondentów, określonych jako: Spółka X, Spółka X z opisem, Nazwa S.A.

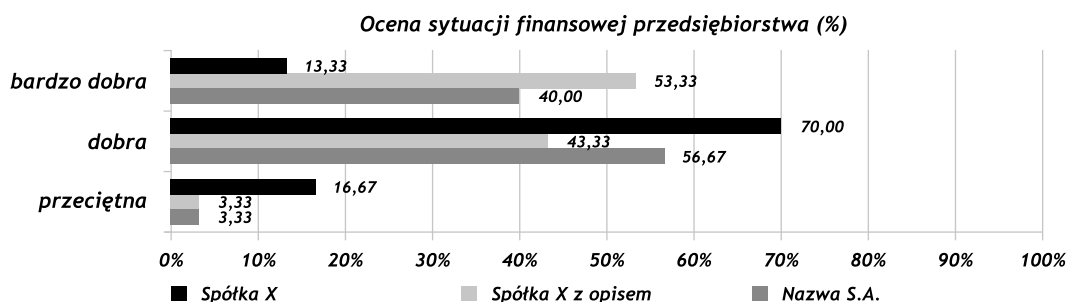
Respondenci z grupy „Spółka X” ocenili sytuację finansową jako gorszą niż osoby badane z grupy „Spółka X z opisem” i grupy „Nazwa S.A.”. Spośród trzech grup, najmniej respondentów z grupy „Spółka X” oceniło sytuację finansową jako bardzo dobrą (13,33%) i najczęściej jako przeciętną (16,67%). Informacje na temat osiągnięć przedsiębiorstwa wpłynęły pozytywnie na percepcję jego sytuacji finansowej. Najwięcej respondentów (53,33%) z grupy „Spółka X z opisem” oceniło sytuację finansową przedsiębiorstwa jako bardzo dobrą, a tylko 3,33% jako przeciętną. Znajomość nazwy i branży przedsiębiorstwa wpłynęła na percepcję sytuacji finansowej, 40% respondentów z grupy „Nazwa S.A.” oceniło sytuację finansową przedsiębiorstwa jako bardzo dobrą, a tylko 3,33% jako przeciętną.

W części A respondenci dokonywali oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na podstawie rzeczywistych danych. Natomiast część B kwestionariusza miała na celu zbadać deklaracje respondentów. Pierwsze pytanie w części B odnosiło się do najczęściej wybieranych źródeł informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstw (rys. 2).

Najwięcej respondentów w grupie „Spółka X” (70%), w grupie „Spółka X z opisem” (80%) i w grupie „Nazwa S.A.” (73%) wskazało sprawozdania finansowe jako najczęściej wybierane źródło informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

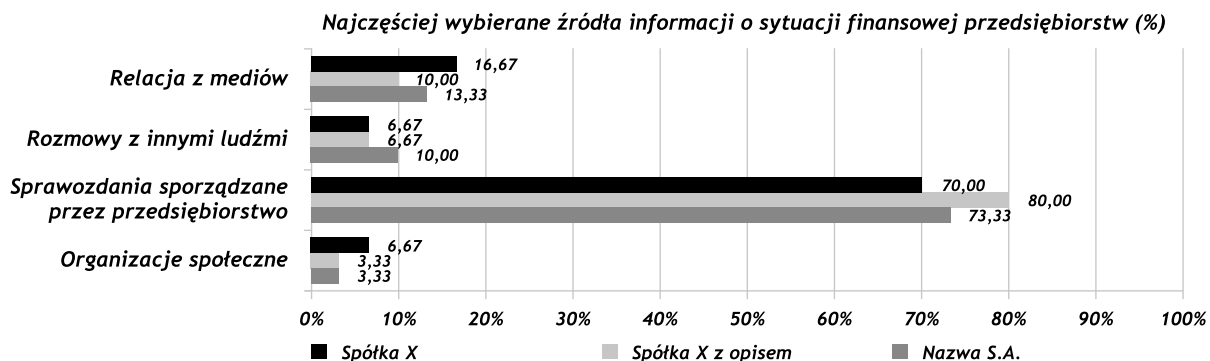
Kolejne pytanie z części B miało na celu zwrócenie uwagi respondentów na sposób udzielania przez nich odpowiedzi w części A oraz podkreślenie znaczenia dostępnych danych i informacji (rys. 3).

Najwięcej respondentów z grupy „Spółka X” (83%), z grupy „Spółka X z opisem” (93%) oraz z grupy „Nazwa S.A.” (80%) wskazało największe znaczenie analizy wskaźnikowej w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.



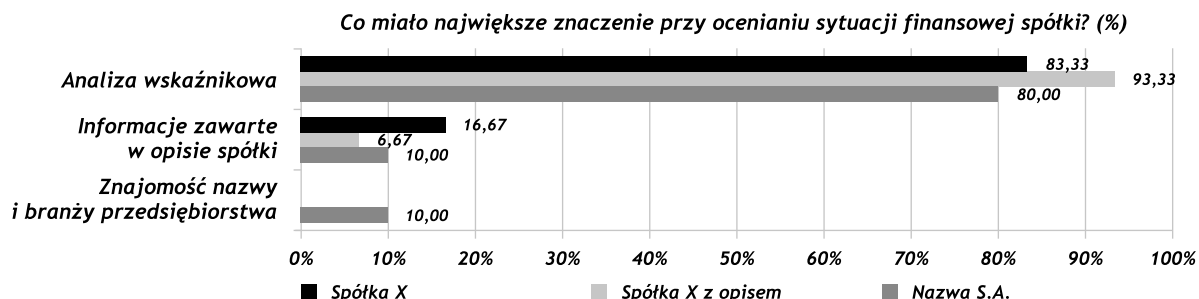
Rys. 1. Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne



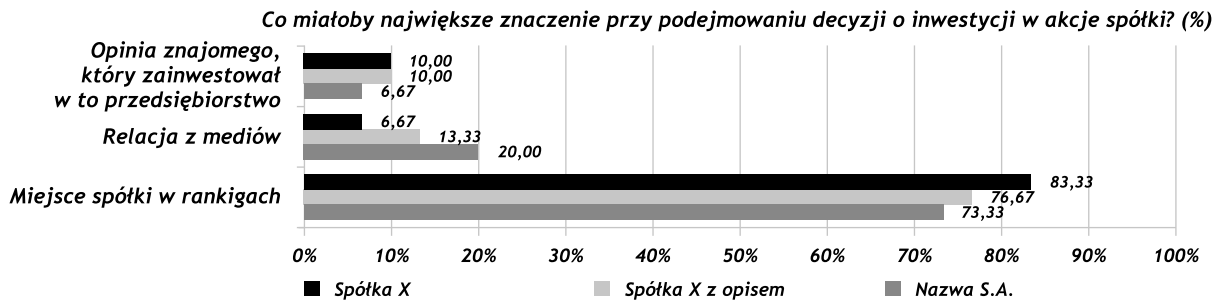
Rys. 2. Źródła informacji o sytuacji finansowej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

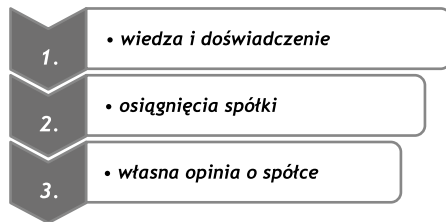


Rys. 3. Znaczenie danych w ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

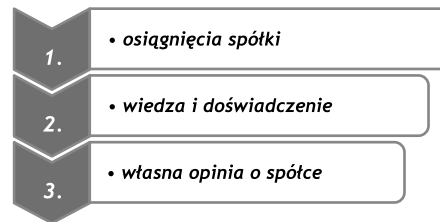
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Przestanki podejmowania decyzji inwestycyjnych
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Ranking czynników wpływających na udzielane odpowiedzi wg respondentów grupy „Spółka X”
Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Ranking czynników wpływających na udzielane odpowiedzi wg respondentów grupy „Spółka X z opisem” i grupy „Nazwa S.A.”
Źródło: opracowanie własne

Deklarowane mniejsze znaczenie informacji dodatkowych w grupie „Spółka X z opisem” (6,67%) oraz w grupie „Nazwa S.A.” (10%) można interpretować jako chęć podkreślenia znaczenia znajomości analizy wskaźnikowej przez respondentów. Pomimo to w części A kwestionariusza grupy te oceniły sytuację finansową spółki jako lepszą niż grupa „Spółka X”. Takie zachowania – udzielanie odpowiedzi z nadmierną pewnością siebie, znajdują potwierdzenie w licznych źródłach literaturowych. Złudzenie nadmiernej pewności własnej wiedzy występuje również często u laików, jak wśród ekspertów (Zaleśkiewicz, 2003, s. 25–27).

W kolejnym pytaniu z części B respondenci zostali poproszeni o wskazanie, co w przyszłości miałyby dla nich największe znaczenie w sytuacji podejmowania decyzji inwestycyjnych w akcje spółki (rys. 4).

W każdej z trzech grup najwięcej respondentów wskazało na największe znaczenie miejsca spółki w rankingach – w grupie „Spółka X” ponad 83% badanych, w grupie „Spółka X z opisem” około 77% ankietowanych, a w grupie „Nazwa S.A.” ponad 73% respondentów.

Ostatnie pytanie polegało na uszeregowaniu według znaczenia trzech czynników: *wiedza i doświadczenie*, *osiągnięcia spółki*, *własna opinia o spółce*, mających wpływ na spostrzeganie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (rys. 5).

Osoby z grupy „Spółka X” na pierwszym miejscu, jako najbardziej istotne, wskazały własną wiedzę i doświadczenie, na drugim miejscu osiągnięcia spółki, a w następnej kolejności własną opinię o spółce. Natomiast zarówno w grupie „Spółka X z opisem”, jak i w grupie „Nazwa S.A.” respondenci wskazali jako najbardziej istotne *osiągnięcia spółki*, a następnie *wiedzę i doświadczenie*, w dalszej kolejności *własną opinię o spółce* (rys. 6).

Ranking przedstawiony na rysunkach 5 i 6 obrazuje znaczenie własnej wiedzy i doświadczenia dla respondentów podczas analizy danych finansowych, jednocześnie wskazuje na wpływ informacji dodatkowych w postaci opisu osiągnięć spółki.

Z badań części B wynika, że respondenci w swoich deklaracjach podkreślają znaczenie wiedzy i doświadczenia (ocena na podstawie sprawozdań finansowych), a jednocześnie przypisują mniejsze znaczenie pozostałym informacjom, np. mediom. Wskazuje to, że respondenci nie doceniali wpływu celowo dostarczanych informacji na ocenę rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w części A. Badana grupa nie przyjęła dodatkowych informacji jako procesu celowej sugestii.

Podsumowanie

Wyniki badań pozwalają pozytywnie zweryfikować postawione hipotezy. Zgodnie z hipotezą główną, dodatkowe pozytywne informacje wpłynęły na percepcję sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Respondenci z grupy „Spółka X” ocenili sytuację finansową przedsiębiorstwa jako gorszą niż respondenci z grup posiadających dodatkowe informacje (hipoteza szczegółowa nr 1). Respondenci z grupy „Spółka X z opisem”, którzy oprócz wskaźników finansowych posiadali informacje o osiągnięciach przedsiębiorstwa, ocenili sytuację finansową jako lepszą niż respondenci w grupie „Spółka X”, którzy nie posiadali tych informacji (hipoteza szczegółowa nr 2). Respondenci z grupy „Nazwa S.A.” ocenili sytuację przedsiębiorstwa jako lepszą niż osoby z grupy „Spółka X”, które dokonały oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jedynie w oparciu o wskaźniki finansowe. Badania potwierdziły,



że znajomość nazwy i branży przedsiębiorstwa, która była bodźcem do pozytywnych skojarzeń, wpłynęła pozytywnie na percepcję sytuacji finansowej wśród osób badanych (hipoteza szczegółowa nr 3).

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić wśród respondentów wpływ dodatkowych pozytywnych informacji na percepcję sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Osoby badane, które oprócz wskaźników finansowych otrzymały opis osiągnięć spółki, spostrzegały sytuację finansową przedsiębiorstwa jako lepszą niż osoby z pozostałych grup. Na przebieg procesu spostrzegania wpływ ma zarówno wiedza oraz doświadczenie decydenta, jak i kontekst. Zależnie od rodzaju słów użytych do opisu problemu decyzyjnego lub też w wyniku użycia szerszego kontekstu, w warunkach podjęcia decyzji, poznawcza reprezentacja problemu może ulec zmianie. W grupie respondentów, która otrzymała dodatkową pozytywną informację o spółce, można zauważyć wystąpienie tzw. pułapki potwierdzenia (Zielonka, 2006, s. 57), ponieważ przekonanie o osiągnięciach przedsiębiorstwa skutkowało bardziej korzystną oceną sytuacji finansowej niż w rzeczywistości. W przypadku grupy badanych, którzy znali rzeczywistą nazwę spółki, więcej respondentów oceniało jej sytuację finansową jako lepszą niż grupa respondentów, dla której nazwa została utajniona i oceny dokonywali jedynie w oparciu o wskaźniki finansowe. Może to wskazywać na zjawisko heurystyki afektu, która definiowana jest jako emocjonalne uogólnianie oceny obiektu poprzez przypisywanie cech wartościujących, bez dokonania analizy (Zielonka, 2006, s. 63). W tym przypadku przejawia się to poprzez przypisywanie dobrej sytuacji finansowej przedsiębiorstwu, które jest dobrze znane i kojarzy się z pozytywnymi wrażeniami sensorycznymi związanymi z produktami przedsiębiorstwa branży cukierniczej.

Łącząc podejście ekonomiczne z aspektami psychologicznymi, należy zwrócić uwagę na zagrożenia występujące podczas dokonywania analiz poprzedzających podjęcie decyzji. Mimo posiadanej wiedzy, doświadczenia, jak również chęci racjonalnego działania, jesteśmy podatni na różnorodne zakłócenia uniemożliwiające nam rzetelną ocenę. Szczególnie ważna wydaje się kolejność dokonywania poszukiwań i analizy informacji. W celu dokonania głębszej analizy przedstawionego problemu badawczego, należałoby w przyszłości przeprowadzić rozszerzone badania wśród losowo wybranych grup respondentów różniących się między sobą np. doświadczeniem zawodowym w dziedzinie finansów.

Magdalena Adamczyk
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Finansów i Prawa
e-mail: magdalena.adamczyk01@gmail.com

Bibliografia

- [1] Augustynek A. (2013), *Sugestia jako forma oddziaływań psychologicznych?* <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=71//>, data dostępu: 20.01.2015 r.
- [2] Bruner J.S., Goodman C.C. (1947), *Value and Need as Organizing Factors in Perception*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, No. 42, pp. 33–44.
- [3] Bruner, J.S., Postman, L. (1947), *Emotional Selectivity in Perception and Reaction*, „Journal of Personality”, No. 16, pp. 69–77.
- [4] Falkowski A. (2002), *Praktyczna psychologia poznawcza. Marketing i reklama*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [5] Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- [6] Jachnis A. (2007), *Psychologia konsumenta. Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa.
- [7] Kahneman D., Tversky A. (1979), „Prospect” Theory: An Analysis of Decision under Risk, „Econometrica”, Vol. 47, No. 2, pp. 263–293.
- [8] Kahneman D., Tversky A. (1984), *Choices, Values and Frames*, „American Psychologist”, Vol. 39, No. 4, pp. 341–350.
- [9] Koziński J. (1995), *Podjęcie decyzji*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 155–186.
- [10] Minsky M.L. (1975), *A Framework for Representing Knowledge*, [in:] P. H. Winston (eds.), *The Psychology of Computer Vision*, McGraw-Hill, New York.
- [11] Navon D. (1977), *Forest before Trees: The Precedence of Global Features in Visual Perception*, „Cognitive Psychology”, Vol. 9, No. 3, pp. 353–383.
- [12] Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), *Psychologia poznawcza*, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2008), *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Rohrbaugh C.C., Shanteau J. (1999), *Context, Process, and Experience: Research on Applied Judgment and Decision Making*, [in:] F.T. Durso (eds.), *Handbook of Applied Cognition*, Wiley, Chichester, pp. 115–139.
- [15] Svenson O. (1996), *Decision Making and the Search for Fundamental Psychological Regularities: What Can Be Learned from a Process Perspective?* „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 65, Iss. 3, pp. 252–267.
- [16] Svenson O. (2003), *Values, Affect and Processes in Human Decision Making. A Differentiation and Consolidation Theory Perspective*, [in:] S.L. Schneider, J. Shanteau (eds.), *Emerging Perspectives in Decision Research*, Cambridge University Press, New York, pp. 287–326.
- [17] Szapiro T. (1993), *Co decyduje o decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Wärneryd K.E. (2004), *Psychologia i ekonomia*, [w:] T. Tyska (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, s. 7–34.
- [19] Wojciszke B. (2012), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [20] Zaleśkiewicz T. (2003), *Psychologia inwestora giełdowego. Wprowadzenie do finansów behawioralnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [21] Zaleśkiewicz T. (2012), *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- [22] Zielonka P. (2006), *Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.

Psychological Aspects of Enterprise's Financial Condition Perception

Summary

The effortlessness with which we formulate our opinions on phenomena that occur in the surrounding world depends on the knowledge and experience level, as well as access to information. An assessment of the enterprise's financial condition is influenced by the information contained in the financial statements, but also by the market position of an enterprise, its ranking, economic achievements, share prices, etc., derived from media and opinions of acquaintances. Decision-making is affected by various

kinds of information, context, our own expectations, or intended suggestion. The paper presents the results of the studies on the effect of the additional information on the perception of the enterprise's financial situation. The survey was conducted among 90 respondents, while differentiating the extent of the information, from basic financial indicators to the additional information having an impact on how an enterprise is perceived. A general hypothesis on the effect of the positive information on the perception of enterprise's financial condition has been positively verified. The results of this study indicate that providing additional information may change the image of the enterprise's financial situation based on the ratio analysis.

Keywords

perception processes, financial situation, enterprise, impact of expectations

DYSFUNKCYJNOŚĆ PRZEKAZU INFORMACJI Z OTOCZENIA JAKO POTENCJALNE OGRANICZENIE TWORZENIA INNOWACYJNYCH START-UPÓW W OBSZARZE ICT

Michał Baran

Wprowadzenie

Współczesny świat znalazł się na etapie rozwoju określanym mianem „ery informacji”. Postęp, jakiego doświadczamy, opiera się w dużej mierze na ułatwianiu dostępu do informacji, bowiem dzięki takiemu katalizatorowi możliwy jest efekt synergii w postaci nowych idei, technologii tworzonych poprzez kojarzenie rozwiązań już gdzieś istniejących. Szybsza dystrybucja wartościowych koncepcji, możliwość ich porównywania, próbnego zestawiania, prototypowania potencjalnych nowych układów, powiązań odległych elementów oraz łatwość przeprowadzania tego typu operacji stały się wyróżnikami obecnych czasów. Obszarem, który podlega najbardziej dynamicznym, wieloaspektowym zmianom (przede wszystkim w wymiarze technologicznym, ale i organizacyjnym czy choćby społecznym), jest globalny system informacyjny. Zgodnie z logiką praw rynkowych, tam gdzie mamy do czynienia z narodzinami nowej rzeczywistości, najłatwiej jest znaleźć niszę rynkową, dającą szansę na odniesienie komercyjnego sukcesu. Powinna

być to zatem przestrzeń szczególnie interesująca dla osób przedsiębiorczych, rozważających możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Taką grupę, ucieleśniającą oczekiwane cechy w tym zakresie, stanowią ludzie młodzi, zdobywający wykształcenie sprzyjające działalności biznesowej i dopiero oczekujący na swoje wejście na rynek pracy. Z pewnością zasadne jest stwierdzenie, iż skupiają oni w sobie zapał, głód sukcesu, twórczość, skłonność do ryzyka na poziomie wyższym niż przeciętna całego społeczeństwa. W tym kontekście autor uważa, iż podstawową przyczynę, dla której takie osoby – rozważając stworzenie przedsiębiorstwa – mogłyby przeoczyć atrakcyjność sektora ICT, stanowi niedoskonałość szeroko rozumianego systemu udostępniania, propagowania informacji o możliwościach zaistnienia w nowo powstającej rzeczywistości, pozwalających optymalizować decyzje inwestycyjne. Tym samym celem artykułu jest pokazanie konieczności zniwelowania barier podnoszenia świadomości (likwidowania poziomu

niedoinformowania) przyszłych przedsiębiorców w obszarze wykorzystania możliwości technologii ICT jako kluczowego czynnika sukcesu w innowacyjnej gospodarce opartej na wiedzy.

Świadomość uwarunkowań będących fundamentem przedsiębiorczości ukierunkowanej na świat wirtualny

Problematyka rozwijania innowacyjnych start-upów w sektorze ICT wiąże się z kryterium racjonalności ekonomicznej, która oznacza alokację środków w najkorzystniejszych przedsięwzięciach przy założeniu możliwości porównania będących w zasięgu opcji oraz towarzyszących im szans i zagrożeń (Stabryła, 2012). Kluczowa jest zatem dostępność oraz umiejętność posłużenia się odpowiednimi informacjami (Zieliński i in., 2010). W kwestii sposobu realizacji tego zadania z pomocą przychodzi ekonomika informacji (Oleński, 2001) oraz jej rozwinięcie w postaci infonomiki (Czekaj, Ćwiklicki, 2009), obejmującej swym zakresem zarówno aspekt ekonomiczny, jak i powiązany z nim technologiczny, organizacyjny, społeczny. Warto w tym kontekście zauważyć, iż rozwój świata wirtualnego (Perechuda, Chomiak-Orsa, 2015), jego rosnące znaczenie i wpływ, jaki wywarł na sferę realną (Okoń-Horodyńska i in., 2013), skutkował między innymi koniecznością zdobycia nowych kompetencji przez aktywne na rynku zasoby ludzkie (Czekaj, Jabłoński, 2009) – w tym przedsiębiorców rozwijających nowe projekty. Dotyczy to również w znacznym stopniu kadry menedżerskiej (Kucęba i in., 2013), która przecież odpowiada za analizowanie i interpretowanie rosnącej ilości danych (opisujących złożoną, wieloaspektową rzeczywistość) dostarczanych w nowy sposób i w nowej formie (Kucęba i in., 2010). Dla coraz większej liczby branż zaczęło być to podstawowym warunkiem budowania przewagi konkurencyjnej (Jelonek, 2003). Siłą napędową tego procesu stała się postępująca wirtualizacja szeregu zasobów przedsiębiorstwa i relacji spajających je wewnątrz, jak też łączących z otoczeniem (Kiełtyka, Kobis, 2013). Szczególne znaczenie dokonująca się rewolucja ma dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (a więc takich, które najczęściej powstają dzięki pierwotnej przedsiębiorczości osób fizycznych), gdyż niweluje szereg istotnych ograniczeń (Lisowska, Rotałewska, 2012). Osoby kształcące się aktualnie w zakresie studiów biznesowych powinny w sposób naturalny rozumieć, jak doniosłe znaczenie i jak wielką szansę stanowi możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej opartej na innowacyjnych pomysłach wykorzystujących dostępne technologie ICT. Dynamicznie rosnąca przestrzeń wirtualna, otwieranie się nowych obszarów, brak dojrzałej konkurencji to warunki wręcz idealne do inicjowania nowych przedsięwzięć. Uwarunkowaniom tym jednak musi towarzyszyć odpowiednio wysoki poziom świadomości, pozwalający ograniczyć niepewność i odnaleźć optymalny sposób prowadzenia koniecznych działań wiodących do sukcesu. Tutaj właśnie uwidacznia się rola i znaczenie systemu instytucjonalnego wsparcia przyszłych założycieli start-upów, dającego im dostęp do potrzebnych im informacji.

Świat wirtualny w ostatnich latach stał się naturalną przestrzenią życiową młodego pokolenia (w tym osób właśnie zdobywających wykształcenie, mających w najbliższym czasie zasilić rynek pracy), które przyjmuje go jako coś oczywistego, z łatwością adaptując i posługując się wszelkimi innowacjami w zakresie komunikacji multimedialnej. Należy zatem poszukiwać możliwości ukierunkowania uwagi młodych, przedsiębiorczych osób (Mikuła, 2009a) na sektor znajdujący się w fazie dynamicznego wzrostu, jakim jest ICT. Jest to z całą pewnością okoliczność silnie sprzyjająca rozwijaniu działalności gospodarczej przez mniejsze podmioty (Kiełtyka, Kobis, 2008) – w tym określane mianem start-upów. Można coraz częściej szacować wartość działalności gospodarczej w zasadzie wyłącznie w oparciu o aktywność konkretnego przedsiębiorstwa w świecie wirtualnym (Kiełtyka, Kucęba, 2013) – czyli w modelu kreowania dotychczas nieznanych usług. Odkrywcza obserwacja inicjowana w małej skali znajduje się tutaj natychmiast na rynku globalnym z szansą odniesienia światowego sukcesu (Oczkowska, 2013). W nauce organizacji i zarządzania istnieją narzędzia dopasowane do realiów tego typu innowacyjnej działalności gospodarczej, również na jej początkowym etapie (Łobos, Pyplacz, 2015), co pozwala na w pełni profesjonalne prowadzenie nowych projektów – jeśli tylko odpowiednia wiedza dotrze do właściwych adresatów (Surówka-Marszałek, Śmigiełska, 2009). Technologia jest tutaj z oczywistych względów jednym z kluczowych – acz niekiedy niedostatecznie wykorzystywanych (co daje szansę poprawiania cudzych pomysłów) – elementów wspierających pracę przedsiębiorcy (Kiełtyka, Smoląg, 2015). Tym samym wiedza o innowacyjnym potencjale dostępnych rozwiązań technologicznych oraz sposobach ich użycia (Smoląg, 2015) czy wreszcie mechanizmach pozwalających po nie sięgnąć (nawet przy braku własnych kompetencji technicznych) staje się kwestią niezmiernie istotną (Mikuła, 2009b), minimalizując obawy związane z inwestowaniem w tak ciągle jeszcze nowy obszar.

Metoda badawcza

Badania ankietowe przeprowadzone w połowie 2016 roku objęły swoim zasięgiem 160 słuchaczy Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego różnych kierunków studiów. Były to osoby w wieku od 18 do 23 lat. Spośród nich 83% stanowiły kobiety, a 17% mężczyźni. Narodowość polską deklarowało 82% respondentów, natomiast 18% byli to obcokrajowcy uczący się w Polsce. Ze względu na dysproporcje liczebności kryteria płci i pochodzenia pominięto w dalszej analizie.

W omawianym w niniejszej publikacji module ankiety skupiono się na zbadaniu czterech następujących kwestii:

- q1. Czy atrakcyjniejszą przestrzenią zakładania działalności gospodarczej są sektory tradycyjne (ich całkowita dominacja to przyznanie 1 punktu) czy też sektor ICT (ich całkowita dominacja to przyznanie 7 punktów)? [Było to pytanie wiodące. Przez pryzmat zebranych tu danych, oceniano odpowiedzi w pozostałych kwestiach.]

- q2. Czy założenie własnej działalności gospodarczej jest atrakcyjną perspektywą przyszłej kariery zawodowej (możliwa ocena w skali od 1 w przypadku odrzucenia takiego rozwiązania do 7, gdy jest to potencjalnie najlepsza opcja na przyszłość)?
- q3. Czy założenie własnej działalności gospodarczej jest prawdopodobną perspektywą przyszłej kariery zawodowej (możliwa ocena w skali od 1 w przypadku niemalże braku możliwości sięgnięcia po takie rozwiązanie do 7, gdy jest to niemalże jedyne dostępne rozwiązanie)?
- q4. Czy preferujesz prowadzenie własnej działalności gospodarczej w stosunku do dobrze płatnej, stabilnej pracy etatowej (możliwe przyznanie od 1 punktu w sytuacji zdecydowanego preferowania pracy etatowej do 7 punktów, gdy całkowicie preferowane jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej)?

Wyniki badań

Dane zebrane w trakcie przeprowadzonych badań ankietowych zostały w pierwszej kolejności sprawdzone pod kątem ewentualnych, łączących je korelacji (tab. 1, rys. 1). W tym zakresie – posługując się skalą Guilforda – stwierdzono, iż pytanie q1 pozostaje z pozostałymi w relacji oce-

nianej jako niska lub co najwyżej słaba (w pobliżu dolnej granicy przedziału). Jest to odpowiednio w stosunku do q2 wartość: 0,001, do q3: 0,220, do q4: 0,089. Pomiędzy pytaniem q2 a q3 i q4 występuje przeciętna korelacja: 0,437 oraz 0,356. Ostatnia para: q3/q4 pozostaje w związku również o przeciętnym nasileniu na poziomie 0,350.

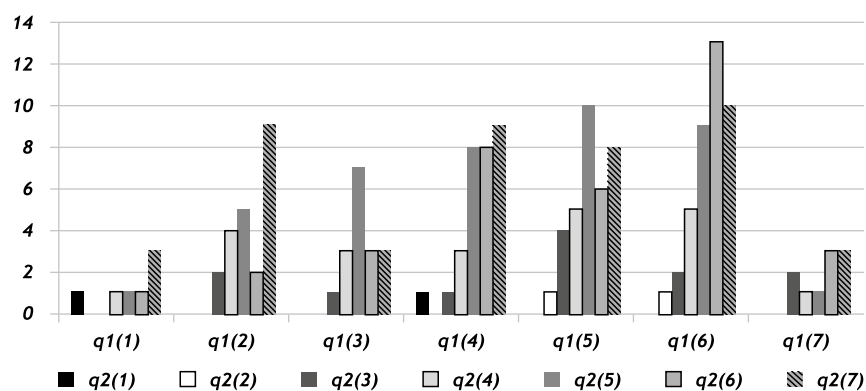
Atrakcyjność sektora ICT jako przestrzeni do zakładania działalności gospodarczej jest przeciętnie wyższa niż sektorów tradycyjnych (tab. 2, rys. 2). Jednak znacznie silniej respondenci w sposób zdecydowany pozytywny ocenili atrakcyjność rozwoju zawodowego dzięki prowadzeniu jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Ponad 50% respondentów mieści się w obszarze 20% pól: q1(4-6)/q2(5-7).

Analizując kolejne zestawienie, należy stwierdzić, iż respondenci ocenili prawdopodobieństwo założenia działalności gospodarczej wysoko, aczkolwiek nieznacznie niżej niż samą atrakcyjność wyboru takiej ścieżki rozwoju zawodowego (tab. 3, rys. 3). W tym układzie, w perspektywie odpowiedzi dotyczących atrakcyjności sektora ICT zarysowuje się obszar, w którym mieści się 50% respondentów, wyznaczony polami: q1(4-5)/q3(4-5). W porównaniu z pierwszym zestawieniem mamy do czynienia z niewielkim przesunięciem w stronę centrum analizowanej przestrzeni.

Tab. 1. Rozkład odpowiedzi uzyskanych na pytanie q2 dotyczące atrakcyjności zakładania własnej działalności gospodarczej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

	q2(1)	q2(2)	q2(3)	q2(4)	q2(5)	q2(6)	q2(7)
q1(1)	1	0	0	1	1	1	3
q1(2)	0	0	2	4	5	2	9
q1(3)	0	0	1	3	7	3	3
q1(4)	1	0	1	3	8	8	9
q1(5)	0	1	4	5	10	6	8
q1(6)	0	1	2	5	9	13	10
q1(7)	0	0	2	1	1	3	3

Źródło: opracowanie własne



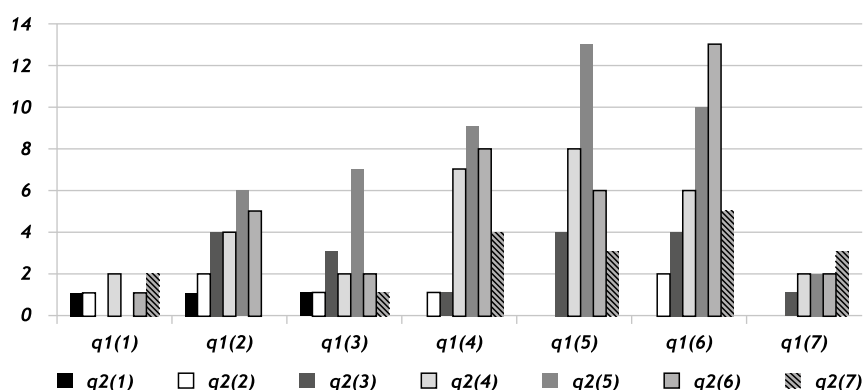
Rys. 1. Wizualizacja rozkładu odpowiedzi uzyskanych na pytanie q2 dotyczące atrakcyjności zakładania własnej działalności gospodarczej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Rozkład odpowiedzi uzyskanych na pytanie q3 dotyczące prawdopodobieństwa założenia własnej działalności gospodarczej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

	q3(1)	q3(2)	q3(3)	q3(4)	q3(5)	q3(6)	q3(7)
q1(1)	1	1	0	2	0	1	2
q1(2)	1	2	4	4	6	5	0
q1(3)	1	1	3	2	7	2	1
q1(4)	0	1	1	7	9	8	4
q1(5)	0	0	4	8	13	6	3
q1(6)	0	2	4	6	10	13	5
q1(7)	0	0	1	2	2	2	3

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Wizualizacja rozkładu odpowiedzi uzyskanych na pytanie q3 dotyczące prawdopodobieństwa założenia własnej działalności gospodarczej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

Źródło: opracowanie własne

Zestawienie odpowiedzi na pytania q1 oraz q4 charakteryzuje największe rozproszenie ocen. Dziewięć pól zaznaczonych w tabeli 3 reprezentuje tym razem nieznacznie poniżej 50% zebranych deklaracji, a mimo to wskazany obszar ma mniej zwartą postać niż we wcześniej omówionych przypadkach, ponieważ obejmuje przedział od q4(3) do q4(6). Nadal jednak odpowiedzi większości ankietowanych osób mieszczą się w paśmie q1(4-6).

Ograniczona siła przyciągania sektora ICT

A analizując zebrane wyniki badań, można stwierdzić, iż przedstawiciele grupy najbardziej obiecujących kandydatów do roli założycieli (w sektorze ICT) kolejnych start-upów – czyli projektów mogących potencjalnie odnieść w najłatwiejszy sposób globalny sukces komercyjny z racji trwającego aktualnie dynamicznego rozwoju tego obszaru – generalnie wyżej cenią samą atrakcyjność prowadzenia działalności gospodarczej niż inwestowanie w takie przedsięwzięcia (choć wartości przyznawanych not są tutaj również wysokie). Pomimo jednak tej

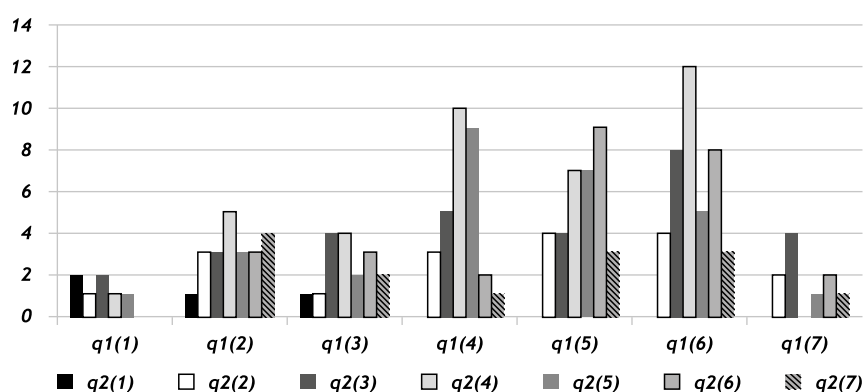
ponadprzeciętnej atrakcyjności samej wizji utworzenia własnego, niezależnego podmiotu rynkowego – jak pokazuje pytanie q3 – prawdopodobieństwo realizacji takiego scenariusza jest ograniczone. Należy však odnotować, iż szanse podjęcia takiego trudu są wyraźnie wyższe u osób dostrzegających olbrzymi potencjał sektora ICT. Doprecyzowanie uzyskanego obrazu przynosi ocena preferencji pracy etatowej wobec możliwości zostania przedsiębiorcą. Jak się okazuje, perspektywa bycia zatrudnionym na intratnym stanowisku jeszcze wyraźniej osłabia atrakcyjność osobistego inwestowania i prowadzenia własnego start-upu.

Zebrane dane pokazują, iż wbrew potocznym oczekiwaniom, mimo dostrzegania atrakcyjności sektora ICT, nie można mówić o jego absolutnej dominacji pod względem atrakcyjności jako przestrzeni zakładania działalności gospodarczej. Atrakcyjność ta jest zbyt słaba, aby – przy jednoznacznie kuszącej wizji stania się przedsiębiorcą w jakiegokolwiek branży – dostatecznie zmotywować wahających się potencjalnych założycieli start-upów. Innymi słowy, okazuje się, iż sama atrakcyjność sektora ICT nie posiada w sobie dostatecznego potencjału prowokującego do podjęcia próby otwarcia własnej działalności

Tab. 3. Rozkład odpowiedzi uzyskanych na pytanie q4 dotyczące stopnia preferowania własnej działalności gospodarczej w stosunku do pracy etatowej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

	q4(1)	q4(2)	q4(3)	q4(4)	q4(5)	q4(6)	q4(7)
q1(1)	2	1	2	1	1	0	0
q1(2)	1	3	3	5	3	3	4
q1(3)	1	1	4	4	2	3	2
q1(4)	0	3	5	10	9	2	1
q1(5)	0	4	4	7	7	9	3
q1(6)	0	4	8	12	5	8	3
q1(7)	0	2	4	0	1	2	1

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Wizualizacja rozkładu odpowiedzi uzyskanych na pytanie q4 dotyczące stopnia preferowania własnej działalności gospodarczej w stosunku do pracy etatowej (możliwa ocena w skali od 1 do 7) w kontekście odpowiedzi uzyskanych na pytanie q1 o przewagę atrakcyjności zakładania działalności gospodarczej w sektorze ICT w stosunku do sektorów tradycyjnych (możliwa ocena w skali od 1 do 7)

Źródło: opracowanie własne

gospodarczej. Jest ona raczej czynnikiem drugorzędym, przyciągającym co najwyżej pewną dodatkową uwagę osób już zdecydowanych na określony rodzaj aktywności zawodowej. Taką obserwację potwierdza również analiza poziomu współczynników korelacji występujących pomiędzy uwzględnionymi w badaniu pytaniami. W świetle potrzeby transformowania gospodarki w stronę podniesienia jej innowacyjności i konkurencyjności, ową okoliczność należy uznać za wysoce niekorzystną, ponieważ oznacza ona marnowanie części potencjału rozwojowego. Możliwości wyjaśnienia przyczyn występowania tego problemu można upatrywać zarówno w systemowych rozwiązaniach formalnoprawnych, jak i przede wszystkim braku efektywnych mechanizmów przekazywania informacji na temat dostępnych, licznych sposobów pozyskiwania wsparcia finansowego, instytucjonalnego czy technologicznego, jakie są obecnie szeroko oferowane twórcom start-upów. To właśnie takie praktyczne zagadnienia powinny zostać uwzględnione w ramach systemu wykorzystywanego do przekazywania przydatnych informacji przyszłym przedsiębiorcom, ponieważ opisane symptomy towarzyszące jego funkcjonowaniu nie pozwalają wyciągnąć w pełni optymistycznych wniosków.

Podsumowanie

W świetle wykonanych badań, przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, iż symptomy pozwalające ocenić skuteczność funkcjonowania szeroko rozumianego systemu odpowiedzialnego za dostarczanie wybranej kategorii informacji (ograniczających poziom niepewności w procesie zakładania podmiotów gospodarczych w sektorze ICT) świadczą o braku istotnego przełożenia realizowanych działań na motywację, chęć zainwestowania własnej pracy, czasu i środków przez potencjalnych przedsiębiorców. Zważywszy na rzeczywisty potencjał, jaki skrywa sektor ICT, należy rozważyć dostępne sposoby zmiany tego stanu rzeczy, aby zmaksymalizować ilość podejmowanych i kończących się sukcesem przedsięwzięć w innowacyjnej gospodarce opartej na wiedzy. Przeprowadzone badania, które stanowią ilustrację skali wyzwań, jakie aktualnie istnieją w zakresie kreowania optymalnego środowiska informacyjnego dla typowego przyszłego przedsiębiorcy – potencjalnego założyciela start-upu – mają charakter wstępny i stanowią jedynie bardzo ogólną diagnozę. Konieczne staje się zatem kontynuowanie podjętych badań. Uzyskany obraz jest jednak wystarczający, aby domniemywać,



iz sygnalizowany deficyt występuje i wymaga reakcji. Kwestią otwartą pozostają pytania o to, co jest przyczyną przewidywanej w najbliższej przyszłości niskiej skłonności do zakładania start-upów w sektorze ICT: brak kompetencji w zarządzaniu projektem opartym na technologii (brak skumulowania swoistego potencjału „wewnętrzne-go”) czy też niedostateczna wiedza o samej naturze szans, jakie istnieją w otoczeniu (brak skumulowania swoistego potencjału „zewnętrznego”) ? Jakie informacje i w jaki sposób udostępniać grupie przyszłych przedsiębiorców, aby osiągnąć najlepszy efekt? Czy występuje tutaj efekt swoistej synergii informacyjnej i które rodzaje informacji są ze sobą wzajemnie sprzężone, aby go uzyskać (pomijając oczywiste zależności przyczynowo-skutkowe)? Może także występuje tu efekt odwrotny do synergii (swoista anergia), wyrażający się we wzajemnym zakłócaniu prawidłowego odbioru i w konsekwencji ignorowaniu wartościowych informacji? Te i wiele innych pytań dowodzą zasadności dalszego kontynuowania analizy mechanizmów systemowego dostarczania informacji, mających znaczenie dla inicjowania i budowania sukcesu start-upów w sektorze ICT.

dr Michał Baran
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
e-mail: michal.baran@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] Czekaj J., Ćwiklicki M. (2009), *Infonomika jako dyscyplina naukowa*, „E-mentor”, Nr 2(29), s. 4-7.
- [2] Czekaj J., Jabłoński M. (2009), *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 43, s. 365-373.
- [3] Jelonek D. (2003), *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, R. 54, Nr 3, s. 26-38.
- [4] Kiełtyka L., Kobis P. (2013), *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 13-19.
- [5] Kiełtyka L., Kobis P. (2008), *Wymiana informacji w małych przedsiębiorstwach z użyciem sieciowych technik multimedialnych*, [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Mikrofirma 2008*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 492, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 16, s. 45-51.
- [6] Kiełtyka L., Kucęba R. (2013), *Wartość współczesnych organizacji gospodarczych w wirtualnej przestrzeni zarządzania*, [w:] A. Czech, A. Szplita (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 125-135.
- [7] Kiełtyka L., Smoląg K. (2015), *Stopień wykorzystania wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 307-313.
- [8] Kucęba R., Jędrzejczyk W., Sroka M. (2010), *Menedżer wiedzy a systemy wspomagania decyzji*, [w:] L. Kiełtyka (red.), *Analiza i modelowanie procesów decyzyjnych menedżera z wykorzystaniem systemów rozmytych*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, s. 31-56.
- [9] Kucęba R., Pabian A., Byłok F., Zawada M. (2013), *Influence of IT on Changes in Contemporary Management*, „International Journal of Management & Computing Sciences (IJMCS)”, Vol. 3, No. 1, pp. 79-90.
- [10] Lisowska R., Rotalewska M. (2012), *Technologie internetowe szansą na poprawę innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 716, Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 92, s. 185-200.
- [11] Łobos K., Pyłacz P. (2015), *Funkcje i narzędzia zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- [12] Mikula B. (2009a), *Wybrane problemy z zakresu zarządzania talentami*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu. Tom II*, Wydawca Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin, s. 95-104.
- [13] Mikula B. (2009b), *Uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 129, s. 357-363.
- [14] Oczkowska R. (2013), *Urodzeni globaliści jako nowoczesna koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 3-7.
- [15] Okoń-Horodyńska E., Wisła R., Sierotowicz T. (2013), *Leading Trends of the Information Society Technology Development*, „Transformation in Business & Economics”, Vol. 12, No. 2B (29B), pp. 421-430.
- [16] Oleński J. (2001), *Ekonomika informacji. Podstawy*, PWE, Warszawa.
- [17] Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2015), *Wiedza i informacja w akceleracji biznesu: monografia*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [18] Smoląg K. (2015), *Charakterystyka wybranych systemów informatycznych w sektorze MSP*, [w:] A. Pachura (red.), *Strategie globalizacji w działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 117-128.
- [19] Stabryła A. (2012), *The opportunities for and constraints to organizational development in the information society*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków.
- [20] Surówka-Marszałek D., Śmigielska G. (2009), *Bariery ograniczające działalność innowacyjną firm w sferze usług*, [w:] D. Fatuła (red.), *Dylematy ekonomii i zarządzania w dobie kryzysu gospodarczego*, Krakowska Akademia, Kraków, s. 51-61.
- [21] Zieliński J.S., Grudzińska-Kuna A., Kaczorowska A., Matysiak B., Pamuła A., Papińska-Kacperek J., Bartkiewicz W., Bolek C. (2010), *Information and Knowledge Society*, [in:] M. Urbaniak (ed.), *The Role of Management Sciences in the Knowledge-based Economy*, Łódź University Press, Łódź, pp. 9-29.

The Disfunction of Information Transmission from the Environment as a Possible Limitation of Creating Innovative Start-ups in the Area of ICT

Summary

While living in the era of information, we expect the arrival at ever faster progress reflected in the creation of innovative solutions designed to reach optimum level in exploiting information resources. The author of the present contribution adopts a view that in this respect our possibilities are not fully exploited, this being due to the absence of suitable mechanisms that would direct the innovative attitudes of most creative social groups toward meeting the thus-conceived challenges.

The objective of the paper is to demonstrate the need of doing away with the barriers that prevent the rise of awareness (or that liquidate the level of non-sufficient information) among future entrepreneurs. The discussed awareness is the one referring to the significance and possibilities involved in the ICT technology conceived of as a key factor determinative of success in the innovative economy that relies on knowledge. Apart from theoretical consideration of the problem, the present paper – in order to illustrate the outlined phenomena – discusses also the questionnaire-based research conducted in the group of 160 students.

Keywords

innovation, start-up, entrepreneurship, ICT

SIMULATION TECHNOLOGIES IN „AGILE RECONFIGURATION” OF ASSEMBLY PRODUCTION PROCESS

**Joanna Kałkowska
Leszek Pacholski**

Introduction

The concept of simulation technologies has descended from the area of cybernetics, which at partial usage of real components of some phenomenon and processes, made attempts of their modelling with the devices before decades known as calculating machines. Today's simulation technologies are using the definitely richer range of computing possibilities; they are created by the contemporary: computer *hardware* and *software*. Many undertakings related to the new type of simulation applications are first of all embarked on engineering sciences. Interpenetration of both areas *knowledge* however causes, that this tool is also used by the theory (*science*). The interesting example of knowledge interpenetration in scopes of *science* and *technology* is the field of management studies, within which two areas are coexisting: cognitive (*theory*) and applied (*engineering*). The essence of management engineering (belonging to area of *technology*) an ability to design, production and exploitation of: products, systems and processes. The organizational-technological progress generated by this field of management studies often discovers new phenomena and solves appearing cognitive problems, aspiring to the area of *science*. However, the organizational cognitive field of management studies combine the process of practical usage of its cognition descriptors, entering nearly automatically the area of *technology*. One would say that in such cases, *science* and *technology* act together. Nevertheless, the character of engineering

management research tools is different from traditionally binding on the field of cognitive studies (*science*). Engineering investigations most often focus on creating methods of the solving problem resulting from the already known phenomena but in practice it is too complicated for finding a precise methodological solution of involving issues. Therefore, the engineering often uses the quasi-empirical methods unfamiliar to the classic understanding of *science*. Practical pragmatism of *management engineering*, caused by the need of finding solutions before *theory* explains certain phenomena, is forcing technologists as well as managers for variant solving practical problems based on knowledge, experience and intuition and next to test these solutions among others with the computer simulation. Professionals are particularly willing to reach for such computer support that results in effective and harmonious organisation of assembly production processes. Especially it refers to the cases of technological-organizational reconfiguration forced by “agile” requirements of the competitive customer market. The presented paper shows this problem (from the borderline of technology and production management of transport machines) in the convention of the managerial methodological generalization attempt in the form of the graphic model.

The enterprises carrying out assembly production processes of vehicles used in the mass public transportation are the recipients of presented further methodological issues



(urban and vehicular) associated with the transportation of large groups of people ("passenger community" can be calculated in hundreds, not to say thousands). According to this, we discuss producers of: buses, trams and coaches as well as means of the railway transport. In further content of this study, for determining products of this type of transport a symbolic shortcut will be used: PTV (Public Vehicles Transport). This type of Polish industry of transport machines producers has a very good domestic and business international market position. On the principle digression one should only regret, the leadership market position of Polish shipbuilding holding was lost fifteen years ago, through incompetence of politicians (Pacholski, Piotrowski, 2008). This loss, effectively "strengthened" by next receivers and the distribution of justice, seems still to be compensated. The shipbuilding industry is showing certain similarities (but also differences) to the PTV industry branch. However, sceptics do not believe election assurances of the current politicians team ruling Poland concerning the revitalization of the holding mentioned above. Is that so, according to the American common opinion, they included politicians among the category: „used car sellers”?

Nevertheless, coming back to the industry of typical representatives of PTV producers, it should be noticed that there exist a lot of both technological, organizational as well as business similarities, associated with the assembly production processes of buses, trams and coaches as well as means of the railway transport. Within the notified methodological generalization, the three thematic threads will be developed: assembly production processes of PTV transport machines, the agile manufacturing concept as well as the simulation verification and explorations of the reconfiguration design of these machines assembly process.

Assembly production process

I ncreasing competition between manufacturing enterprises of building transportation machines PTV has focused main attention on the management of processes that enhance the final value of the product for the customer. It implies renewing and refining their innovation capabilities concerning manufacturing processes as well as effective information system (Kiełtyka, Jędrzejczyk, 2010, p. 69). In particular, the product development process has to ensure the productivity as well as the fulfilment of customer expectations in terms of technical performance, innovations and time of delivery. To achieve this, enterprises need to make a move regarding product variety, standardization and customization. Consequently, enterprises need to assess their product strategy in order to evaluate the importance of product architecture description, modularization, standardization and finally the use of simulation systems for assembly production processes. A typical body of PTV machine (e.g. coaches, trams, etc.) is a complex structure comprised of many subassemblies made of many parts. Moreover, the final shape of such assembly structures is not only affected by residual stresses

in the individual stamped parts, but very often by the assembly process itself. The assembly technological process is most often terminated with phase of production process, in which connection of elements is running according to series of logically planned activities, so that assembly units and final products fulfil the quality requirements and define technical conditions imposed by the constructor and the ultimate recipient. One of the main tasks of planning assembly technological process is establishing an appropriate order of the course of assembly operations in defined organizational conditions including the time of their length and the required production tact.

The modern enterprises of building PTV machines carry out very complex assembly processes in conditions of unpredictable and turbulent environment, common globalization towards progressively higher quality requirements as well as the minimization of widely understood manufacturing costs. This requires organizations' constant improvement and development as well as introduction of technological flexibility while implementation automated manufacturing systems (Lonkwa, 2008). Correct designing or conducting modernization of the assembly processes in future in order to get expected economic and efficiency effects requires conducting simulation examinations including established parameters (e.g. efficiency length of the operation) and taking into account the possibility of interferences (e.g. breakdowns expressed with dedicated indicator). For simulation examinations to give measurable effects, should be conducted in the preliminary stage of design process, with taking into account the multi-variant of assembly concept system that will enable for establishing required parameters of designed system as well as for minimizing possible costs of subsequent changes (Sawik, 1996). So far, modelling and simulation of assembly processes were applied mainly in conditions of mass and long run production. Progressing fast development of computer systems, methods of solving operational research algorithms as well as common availability of professional software caused that simulation techniques had being successfully applied in the conditions of the individual and job-lot production (Zdanowicz, 2002).

Graphic model of assembly production process innovation

L et us assume hypothetically that one of a significant enterprises assembling PTV machines, drew up project of an assembly manufacturing process reengineering of it products. This project was a consequence of this enterprise's rapid development that systematically wins tenders for delivering their products to the EU market. The imperfections of the current work organization made the order processing difficult, taking into consideration the requested amount and quality. They complicated appropriate workforce usage as well as unfavourably affected on enterprises productivity results. Traditionally carried out the PTV assembly was conducted with methods that were based on technological-organizational spontaneity. Data concerning times and order of performed operations

was not methodically standardized. Employees have not been often able to carry out operation in given working cycle and they carried them out on next workstations or finalized them only when other brigades finished their own work. The potential of many employees was not fully used at the simultaneous work overload of the other teams members (Kluska, Pawlewski, 2015).

Basing on agile manufacturing concepts, the management of enterprise made a decision concerning the expansion of a production unit with a new assembly hall as well as changes of work organization aiming at shortening time and road covered by the employees during assembly process. It lead to harmonizing assembly cycles as well as to improvement in productivity indicators, production quality and working conditions. The technological-organizational change consisted in converting from one PTV assembly line to three parallel lines working with temporary delay but in the synchronized way. The fundamental problem of verification and exploration of assembly reconfiguration design concerns balancing of production lines. It is a situation, in which all, connected into the series assembly workstations would have the same quantity work to do (Bartkowiak, Gessner, 2014; Scholl, Becker, 2003). Its complexity was connected with a fact, that almost three thousand activities were completed for a dozen type of products by over two hundred employees who carried out the assembly process on twenty workstations. It has to be added, that this enterprise will be able to offer even twenty different types of PTV for its customers (Kluska, Pawlewski, 2015).

The technique of production line balance assumes aspiration to minimize the number of workstations and total shortening duration of inactivity on these workstations at given production level. The problem of appropriate assembly line balance belongs to classical, multistage tasks of management engineering decision-making. It consists in allocation of determined acceptable set of operations at assembly workstations of this line, in determined discreet time moments called the cycle of assembly (Cox, Blackstone, 2002). The complexity of the problem presented in this study causes that both magnetic tables with Gantt graphs as well as Excel calculus applied in the production practice do not allow for solving such a complicated problem. However, accurate methods (e.g., linear discreet programming, dynamic programming) and heuristics (e.g. scheduling and allocation algorithms) and approximating create the enormous computational problems. In this situation consulting the characteristics of simulation technologies such as speed modelling and relatively simple applying results in a decision to exploit them in practice which has been made as well about the verification and the exploration of the reconfiguration design of the assembly manufacturing process (Pacholski, Pawlewski, 2017).

The integrity model of the innovation of assembly PTV production process has been presented in Figure 1. However, the two crucial issues of this chapter: agile manufacturing and simulation technologies will be discussed in the next two subsections.

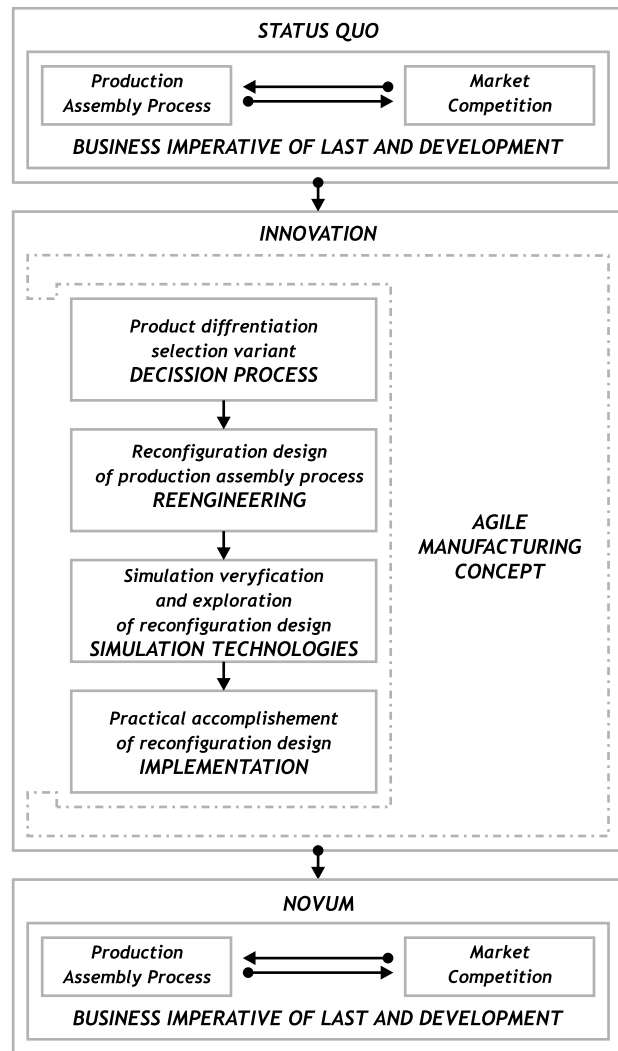


Figure 1. Graphic model of assembly production process innovation
Source: own study

Agile manufacturing

Agility is the concept which is relatively widely presented and discussed in literature (Kidd, 1994; Yusuf et al., 1999; Goldman et al., 1995). Although there are some differences among the definitions, it is worth noticing that widely understood flexibility is a base for them. According to the newest approach to the agility, the existence of an agile enterprise is justified by the presence of opportunities (Trzecieliński, 2013). Agile organisation is well positioned to take advantage of speed, by getting to the market before competitors with new products, and proactivity, by providing the products that will be required by customers just before the need arises (Yusuf et al., 1999; Włodarkiewicz-Klimek, 2016). In accordance with the meta concept of agility understanding as presented above, agile manufacturing along with *lean* and *flexibility* is interpreted as a strategy which “contains lean manufacturing and flexible manufacturing and addresses the business enterprise world” (Sarkis, 2001).

Agile manufacturing is the concept focused on the winning strategy to be adopted by manufacturers stimulating themselves for dramatic development to become national and international leaders in the market they operate. The linkage

of *lean*, *flexibility* and *agility* may provide a partial definition to agility understood as a meta concept which embraces many tools and method dedicated to lean. Agile manufacturing is a vision of manufacturing that is a natural development from the original concept of lean manufacturing (Yusuf et al., 1999). According to this, the essence of agile manufacturing lies in achievement of supremacy in competition not by following the lean concept methodology used by Japanese companies, but by performing a dramatic improvement in quality and using solutions in the field of organisation and management that are not used by competitors (Trzcieliński, 2011). Agile manufacturing has been defined with respect to the agile enterprise, products, workforce, capabilities and the environment that give impetus to the development of agile paradigm. The main points of the definition of various authors may be summarized as follow: change in business processes, high quality and highly customised products, design development and manufacturing preparation, mobilisation of core competencies and employees importance, responsiveness to social and environmental issues, enterprise and environment interaction, synthesis of diverse technologies, response to change and uncertainty, intra-enterprise and inter-enterprise integration and capability for reconfiguration (Figure 2) (Sindhwani, Malhotra, 2015; Kidd, 1994; Yusuf et al., 1999).

To sum up issues which have been mentioned above, PTV enterprise enables new ways of running business to react quickly and effectively to changing market which is focused on customized PTV products and services. Nevertheless, also the significance of knowledge has to be taken into consideration. In that kind of specific market that PTV enterprises operate, the knowledge transfer is therefore a matter of primary importance for the management process (Swacha, 2015).

The essence of agile enterprise can be interpreted as the integration of information system, assembly technologies, working teams, business processes and facilities into a harmonious and flexible organization enabling to respond quickly to changing environment and circumstances (Włodarkiewicz-

Klimek, Kalkowska, 2012). Agility is the concept which is dedicated to enterprises, however, agile enterprise needs a changeable environment as only such environment generates opportunities (Kalkowska, Włodarkiewicz-Klimek, 2015). Moreover, while using the opportunities, the enterprise should be bright, flexible, intelligent and shrewd. Brightness, flexibility, intelligence and shrewdness are understood as agility dimensions (Trzcieliński, 2011). These dimensions can also be used to determine the assembly process of PTV products.

Brightness of the PTV is understood as the ability to perceive quickly market opportunities and threats arising from the environment. The diversity of opportunities increases with the growth of changes in the environment, as the changes evoke events as well as the tangles of events create situations including opportunities. Brightness is a function that enable transforming the turbulent environment into the strip of potential market opportunities. Flexibility of PTV is a feature of resources available for the PTV enterprise, depending on possibility of extending the scope of their use, and the same on extending the repertoire of the task which can be executed in the frames of assembly process, with the use of these resources. Flexibility is a function that enable transforming the strip of potential market opportunities into strip of resource available opportunities. Intelligence is the ability to understand the situations in which the PTV enterprise is functioning and finding intentional reactions in these situations. The reactions depend on activating proper resources to eliminate or reduce dangerous influence of these situations (threats) or to use occasions (opportunities). The intelligent PTV enterprise use such resources like material, financial, people and knowledge. They are stimulated to move from one to other resource available opportunities. The intelligence is a function that enables transforming the strip of resource available opportunities into strip available opportunities. From the definition, opportunities are passing situations in the PTV enterprise environment. Shrewdness is the ability of PTV enterprise to use quickly the opportunities in beneficial mode. Shrewdness is a function that enables transforming the strip of opportunities into strip used opportunities (Trzcieliński, 2013).

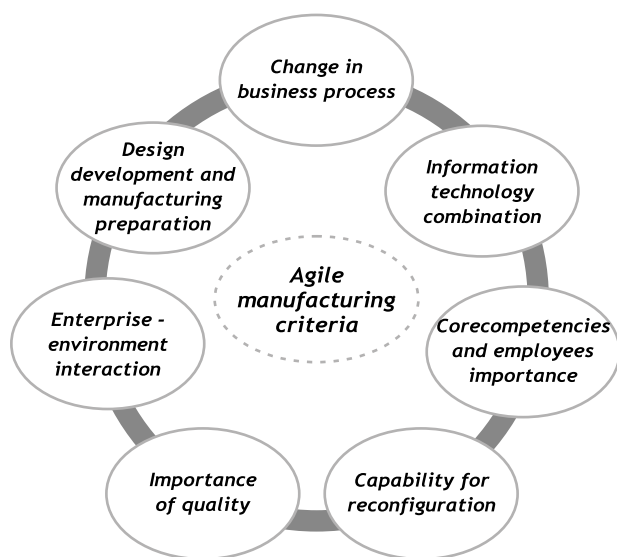


Figure 2. Selected criteria of agile manufacturing as a premises of „agile assembly” PTV
Source: own study based on (Sindhwani, Malhotra, 2015)

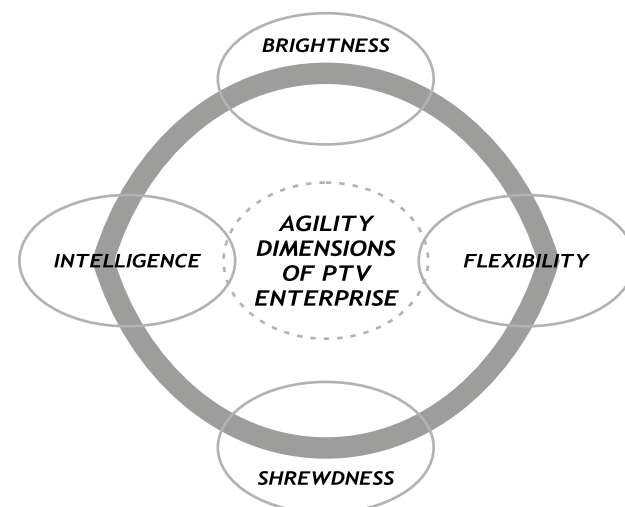


Figure 3. Agility dimensions of PTV enterprise
Source: own study based on (Trzcieliński, 2013)

Simulation technologies

The modelling and the simulation of a production process allows to create the computer virtual model of the real manufacturing system, on which (thanks to obtained reports) a sequence of experiments enabling the program development to (technological and productivity) change the existing design of the system reconfiguration. It is possible to improve the examined simulation model of the production system as well as to carry out next simulations on it for different variants. The modelling and the simulation of the manufacturing systems reconfiguration are applicable while obtaining the solution with analytical methods is formally complicated or when a labour consumption and costs of direct experimenting on the physical design are absurd. Simulation technologies are also applicable when other methods do not guarantee the required certainty level so that the real manufacturing system is retaining according to accepted design assumptions. In industrial practice, the most often sizes of outlays for the practical completion of the determined project of the reconfiguration of assembly production process, results in downright forcing into using the modelling and simulation technologies at the stage falling between the decision about the innovation realization and stage beginning of practical implementation of design solution.

The simulation verification and the exploration of the reconfiguration design let a priori determine both strengths and weaknesses points and opportunities and threats associated with individual stages of the project implementation course. Regularly, the main goal of the simulations is an analysis of activities and achieved results as well as the attempt to get out of the already developed solution of change the new data and information (Pacholski, Pawlewski, 2017). Results of the simulation are most often presented in the form of indicators, animated and graphical forms of the system illustration as well as diverse graphs and tables. The similar, sequential transformations mechanism can be the source of creating potential variants describing specific, animated graphical presentations as well as graphs and tables. The high complexity level of the reconfiguration projects connected for example with random (accidental) sequence character of entries of determined tasks of components to the whole project is forcing to branch off from classics calculating for simulation attempts to test new operating states (Siebers et al., 2010). Developing the plan of this testing is a starting point for simulation testing. Such a plan is often summarized in the Gantt graph which embraces: the diagram illustrating the conceptual model, the conceptual model as well as the computer model. At present, the following software for manufacturing process simulation is used: eM-Plant, EDSS (Enterprise Dynamic Simulation Software), FlexSim Software, Lean MAST, SIMUL 8 Professional, Systemflow 3D Animator, EDS (Enterprise Dynamics Studio), Plant Simulation, ShowFlow 2 and many others.

The two kinds of knowledge are necessary in simulation testing: the problem knowledge associated with the

technological-organizational essence of the project and knowledge concerning simulation technologies. The structure of the specific innovative project simulation testing corresponds to the PDCA Demings' cycle (P – plan, D – do, C – check, A – act (Figure 4).

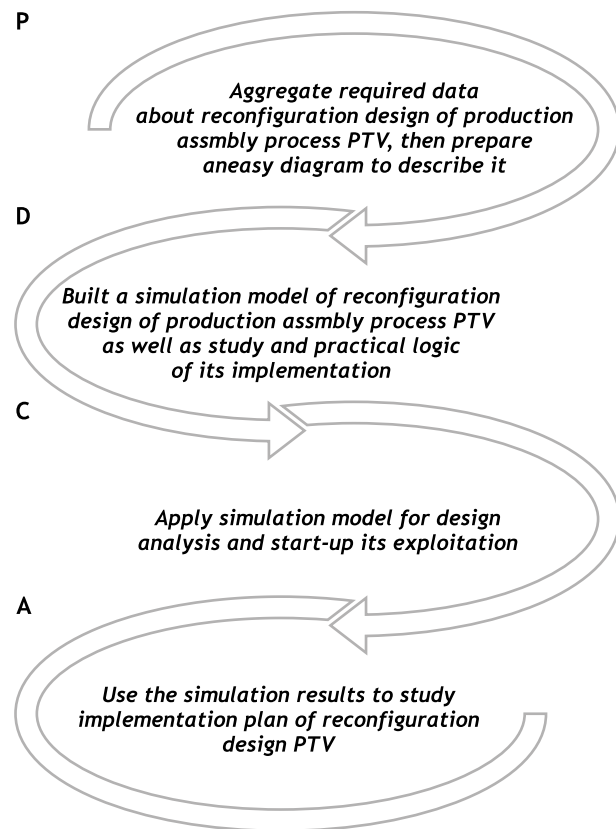


Figure 4. Structure of simulation testing of innovative project
Source: own study

The planning scope (P) of the simulation testing of the PTV reconfiguration design assembly includes the following activities: analysing the designed reconfiguration of the process and development activities, establishing goals, tasks and assumptions of this design, gathering required data about the reconfiguration of the assembly production process design, preparing the simple outline describing this design.

Building the simulation model of the PTV assembly reconfiguration design (D) includes the following activities: establishing the tenable base of the simulation, defining and design the user interface, spreading out the stages of the reconfiguration of the assembly design on-screen, determining, in what way the data about project will be used, study and implementing the practical logic of the assembly reconfiguration design (Beaverstock et al., 2011; Wróbel, 2012).

Check stage (C) of testing the simulation model includes the following activities: conducting validations and verifying the simulation model of the assembly reconfiguration design and starting exploratory experiments, conducting analyses of the implementation process simulation results of the assembly reengineering project (Hammer, Champy, 2003).

In a frame of act stage (A) involving the usage of the simulation results for the study of the practical implementation of the assembly reconfiguration project, there are undertaken the following activities: drawing up conclusions from simulation testing, presentation of test results as well as recommendations resulting from test simulation, obtaining an agreement for the plan and the realization of the implementation of the assembly reconfiguration project in real production conditions.

Following this subsection, the most important methodological problem of the structure and the simulation technology usage will be presented. It consists of the integration of simulation software for modelling work organization of work-teams with the system software tool modelling and the work delivered by operators of individual tasks of the PTV assembly process. The software DES (Discrete Event System) has been adequate for problems that consist of queuing simulations and a variability is represented through stochastic distributions (Siebers et al., 2010). This approach is applicable in simulating the PTV manufacturing and supply chain processes. DES models are characterized by a process oriented approach (they focus on modelling the system in detail, not the entities (Korytkowski, Karkoszka, 2016). They are based on a top-down modelling approach and have one thread of control (centralized). They contain passive entities (i.e. something is done to the entities while they move through the system) and intelligence (e.g. decision making) is modelled as a part of the system. In DES, queues are the crucial element; a flow of entities through a system is defined; macro behaviour is modelled and input distributions are often based on collected/measured (objective) data (Pacholski, Pawlewski, 2017). In case of PTV assembling operations, it can be assumed that the process approach is insufficient. Workers are task executors – “agents”. The worker decides what he will do next basing on his list of tasks to do. Such assumption enables for the acceptance of an approach based on ABS (Agent Based Systems) (Allan, 2009). ABS modelling seems to be useful for modelling operators and forklifts, which have their own ability to complete changeable task lists. This approach is also referred to Task Driven (Cox, Blackstone, 2002). The task driven approach ensures that jobs can be undertaken in a realistic manner, e.g. an operator (mobile resource) has the job of performing a set of inspections of idle equipment when not otherwise engaged in process work. The task based approach allows for the creation of activities for an operator (mobile resource) which are totally independent of any processing activities and allows him to become engaged in a set of tasks which may require him to travel, acquire tools and remain “busy” for a period of time. Furthermore, using a task driven approach, resources can incorporate their own ‘intelligence’ to decide what kind of jobs should be done and when (Cox, Blackstone, 2002). Such a solution enables the visualisation and the verification of the work organization as well as the precise arrangement of workstations and PTV assembly teams with the approach constituting the DES (Discrete Event System) software with ABS (Agent Based Systems) (Pawlewski, 2015).

For the needs of the simulation verifying and exploring the designed version of „agile reconfiguration” of PTV as-

sembly production process it is possible to use FlexSim Software (Beaverstock et al., 2011). This program offers the task sequence mechanism to model mobile resources. The modeller has possibilities to prepare the list of tasks for execution using special functions. The set of tasks includes following activities: travel, load, unload, break, utilize. FlexSim offers the special object called dispatcher to manage the set of operators. The list of activities to perform can be built based on an Excel file obtained from PTV company. It is possible to change the number of members of work-teams and to define new type of PTV. The model enables to perform experiments with following reports: work-team conflicts, situation when the work-team finish their work after the end of the cycle time, list of operations which cannot be performed because the time to the end of cycle is shorter than the time of operation, the list of idle time by work-team at the end of the cycle and the evaluation of the team work.

The examples of a screenshot of computer simulating visualisation (with the use of FlexSim software) illustrating the specific organizational and technological problems of the assembly process reengineering of buses have been shown in the next illustrations (Figure 5 and 6).

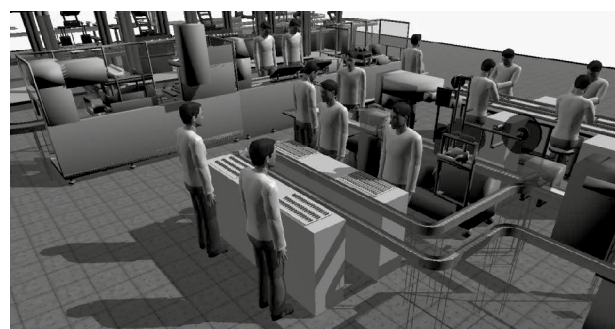


Figure 5. The example of assembly process reengineering studied in FlexSim software
Source: own study



Figure 6. The view of new assembly line simulation studied in FlexSim software
Source: (Kluska, Pawlewski, 2015)

Closing remarks

Management sciences are the area of interpretation in two scopes of knowledge: cognitive – science and applied – technology. Organizational and technological pro-

gress generated by the engineering course has its business source in the lasting development of industrial manufacturing enterprises. *Management engineering* pragmatism caused by the need to find solutions before *theory* will fully explain certain phenomena, is forcing technologists and managers for variant solving of practical problems based on the knowledge, experience and the intuition and next for testing these solutions with the computer simulation. Practice of effective and harmonious assembly production processes organization use this type of computer tools support. Especially it regards cases of their technological and organizational reconfiguration which imposes “agile” customer requirements. The study presents the attempt of methodology generalization of mentioned reconfiguration. The proposed method is being addressed to the enterprises carrying out assembly production processes of vehicles (so-called Public Transport Vehicles – PTV) being used for a transport of large groups of people.

The industry of typical PTV representatives of producers is showing a lot of technological, organizational and business similarities associated with the assembly course of manufacturing processes of busses, trams and coaches as well as the means of the railway transport. Operating in an unpredictable and changing environment as well as increasing competition between manufacturing enterprises of building transportation machines PTV have focused main attention on the management of processes that enhance the final value of the product for the customer. This requires strong redefinition of their innovation capabilities concerning manufacturing processes. To achieve this, enterprises need to make a move regarding product variety, standardization and customization. The technological process of assembly is most often terminated with the phase of the production process, in which the connection of elements is running according to the series of logically planned activities so that assembly units and final products fulfil the quality requirements and defined technical conditions imposed by the constructor and the ultimate recipient. One of a main tasks of planning assembly technological process is establishing an appropriate order of the course of assembly operations in defined organizational conditions including the time of their length and the required production tact.

The two following thematic problems (presented on a Figure 1) of method of *assembly production process innovation* has constituted the merit contents of this study. There were the following ones: concepts of agile assembly manufacturing of PTV transportation machines as well as simulation verification and exploration of assembly reconfiguration design of this machines. For the purposes of elaborating methodological issue associated with these two problems it raises a hypothetical assumption: one of the significant of Polish manufacturing enterprises assembling PTV vehicles elaborated (being guided both by customers' expectations and competitive market pressure) the *reengineering* of the manufacturing process of its products based on the concept of *agile manufacturing*.

A formal reflection of this innovation was the conversion on the three PTV assembly lines instead of current one. The premises of *agile manufacturing* embraced (based on

the four agility features: brightness, flexibility, intelligence and shrewdness) the following criteria: change in business and PTV production processes, high quality and highly customised PTV products and services, core competencies and employees importance, the PTV enterprise and environment interaction, synthesis of assembly technologies diversity, response to change and uncertainty, intra-enterprise and inter-enterprise identity and capability for reconfiguration.

It has been also established (according to the method proposed in this study) that the project of the *reengineering* of the assembly PTV manufacturing process, still before the stage of the implementation, should be (in the form of the virtual computer model) submitted for the simulation verification and the exploration aiming at determining strengths and weaknesses as well as opportunities and threats associated with the individual stages of the course of its practical accomplishment. The simulation stage enables also correction of the project and exploratory implementing of new design solutions.

According to the authors' viewpoint, this chapter presented the most important methodological problem of the structure and usage of the simulation technology consisting in connecting integration of *simulation software for modeling work organization of work-teams* with system software tool modelling the employee work as operators of individual activities of the assembly PTV process. The approach based on integration of the software *DES (Discrete Event System)* with *ABS (Agent Based Systems)* was proposed as a method of computing visualization and verification of work organization as well as precise arrangement and assembly PTV workstations and teams. It was acknowledged that it is possible to use FlexSim Software in assembly processes simulation of Public Vehicles Transport.

Joanna Katkowska, Ph.D., Eng.
Poznan University of Technology
Faculty of Engineering Management
e-mail: joanna.kalkowska@put.poznan.pl

Prof. Leszek Pacholski, Ph.D. D.Sc.
Poznan University of Technology
Faculty of Engineering Management
e-mail: leszek.pacholski@put.poznan.pl

References

- [1] Allan R. (2009), *Survey of Agent Based Modeling and Simulation Tools*, STFC 2008-2009, pp. 1-28.
- [2] Bartkowiak T., Gessner A. (2014), *Modeling Performance of a Production Line and Optimizing Its Efficiency by Means of Genetic Algorithm*, ASME 2014 12th Biennial Conference on Engineering Systems Design and Analysis – Volume 3: Engineering Systems; Heat Transfer and Thermal Engineering; Materials and Tribology; Mechatronics; Robotics Copenhagen, Denmark.

- [3] Beaverstock M., Greenwood A., Lavery E., Nordgren W. (2011), *Applied Simulation. Modeling and Analysis using Flexsim*, Flexsim Software Products, Inc., Canyon Park Technology Center, Orem, USA.
- [4] Cox J.F., Blackstone J.H. (2002), *APICS Dictionary*, VA, APICS, Alexandria.
- [5] Goldman S., Nagel R., Preiss K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- [6] Hammer M., Champy J. (2003), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials.
- [7] Kalkowska J., Włodarkiewicz-Klimek H. (2015), *The Susceptibility of Organizations' Potential on Identifying the Opportunities in the Knowledge Based-economy, Robot Motion and Control (RoMoCo)*, 10th International Workshop on 2015, IEEE Conference Publications, pp. 207-212.
- [8] Kidd, P.T. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [9] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (2010), *Komplementarne strategie rozwoju systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekaj (red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa, s. 69-75.
- [10] Kluska K., Pawlewski P. (2015), *Wykorzystanie technologii symulacyjnej w reengineeringu procesu montażu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 11, s. VI-XIII.
- [11] Korytkowski, P., Karkoszka R. (2016), *Simulation Based Efficiency Analysis of an In-plant Milk-run Operator under Disturbances*, „International Journal of Advanced Manufacturing Technology”, Vol. 82, Iss. 5, pp. 827-837.
- [12] Lonkwa P. (2008), *Linie produkcyjne – nowoczesne systemy produkcji*, „Design News Polska”, Nr 5, s. 54-58.
- [13] Pacholski L., Pawlewski P. (2017), *The Usage of Simulation Technology for Macroergonomic Industrial Systems Improvement*, [in:] R.H.M. Goossens (ed.), *Advances in Social & Occupational Ergonomics, Advances in Intelligent System*, Springer International Publishing, Series Volume 487, pp. 3-14.
- [14] Pacholski L., Piotrowski K. (2008), *Political Ergonomics, Macroergonomic Battles*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, Vol. 18(5), pp. 515-524.
- [15] Pawlewski P. (2015), *DES/ABS Approach to Simulate Warehouse Operations*, Highlights of Practical Applications of Agents, Multi-Agent Systems, and Sustainability – The PAAMS Collection Communications in Computer and Information Science, Vol. 524.
- [16] Sarkis J. (2001), *Benchmarking for Agility*, „Benchmarking International Journal”, Vol. 8, No. 2, pp. 88-107.
- [17] Sawik T. (1996), *Planowanie i sterowanie produkcji w elastycznych systemach produkcyjnych*, WNT, Warszawa.
- [18] Scholl A., Becker C. (2006), *A Survey on Problems and Methods in Generalized Assembly Line Balancing*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 168, No. 3, pp. 694-715.
- [19] Siebers P., Macal C., Garnett J., Buxton D., Pidd M. (2010), *Discrete-Event Simulation is Dead, Long Live Agent-Based Simulation!*, „Journal of Simulation”, Vol. 4, Iss. 3, pp. 204-210.
- [20] Sindhvani R., Malhotra V. (2015), *Twenty Criteria Agile Manufacturing Model*, „International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering”, Vol. 5, Iss. 1, pp. 182-185.
- [21] Swacha J. (2015), *Gamification in Knowledge Management: Motivating for Knowledge Sharing*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 12, No. 2, pp. 150-160.
- [22] Trzcieliński S. (2013), *Changeability of Environment – Enemy or Ally? Management science in transition period in South Africa and Poland*, Cracow University of Economy, Cracow-Stellenbosch.
- [23] Trzcieliński S. (2011), *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [24] Włodarkiewicz-Klimek H., Kalkowska J. (2012), *Zwinność organizacji opartych na wiedzy*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Oddział w Łodzi, Nr 8, s. 151-164.
- [25] Włodarkiewicz-Klimek H. (2016), *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Nr 71, s. 214-225.
- [26] Wróbel G. (2012), *Symulacja stosowana. Modelowanie i analiza przy wykorzystaniu FlexSim*, FlexSim w Polsce, Rzeszów-Kraków.
- [27] Yusuf Y., Sarhadi M., Gunasekaran A. (1999), *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 62, pp. 33-43.
- [28] Zdanowicz R. (2002), *Modelowanie i symulacja procesów wytwarzania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Technologie symulacyjne w „zwinnej rekonfiguracji” procesów montażowych

Streszczenie

Życiowy pragmatyzm *management engineering* zmusza technologów i menedżerów do wariantowego rozwiązywania problemów praktycznych efektywnego i harmonijnego organizowania montażowych procesów produkcyjnych maszyn transportowych na podstawie wiedzy, doświadczenia i intuicji, a następnie do testowania implementacji tych rozwiązań między innymi za pomocą komputerowej ich symulacji. Dotyczy to zwłaszcza przypadków technologiczno-organizatorskiej rekonfiguracji procesów montażu pojazdów wymuszanej „zwinnościami” wymogami innowacyjności inżynierskiej oraz konkurencyjnego rynku klienta. W artykule przedstawiono próbę uogólniającego ujęcia metodologicznego takiej właśnie rekonfiguracji. Proponowana metoda adresowana jest do przypadku przedsiębiorstw realizujących montażowe procesy produkcyjne pojazdów służących do przewozu dużych grup ludzi. Dwa następujące wątki tematyczne tej metody stanowią merytoryczną treść tego artykułu: koncepcje zwinnego wytwarzania *Public Transport Vehicles* oraz symulacyjna weryfikacja i eksploracja projektu rekonfiguracji ich montażu.

Słowa kluczowe

zwinne wytwarzanie, technologie symulacyjne

