

przeгляд

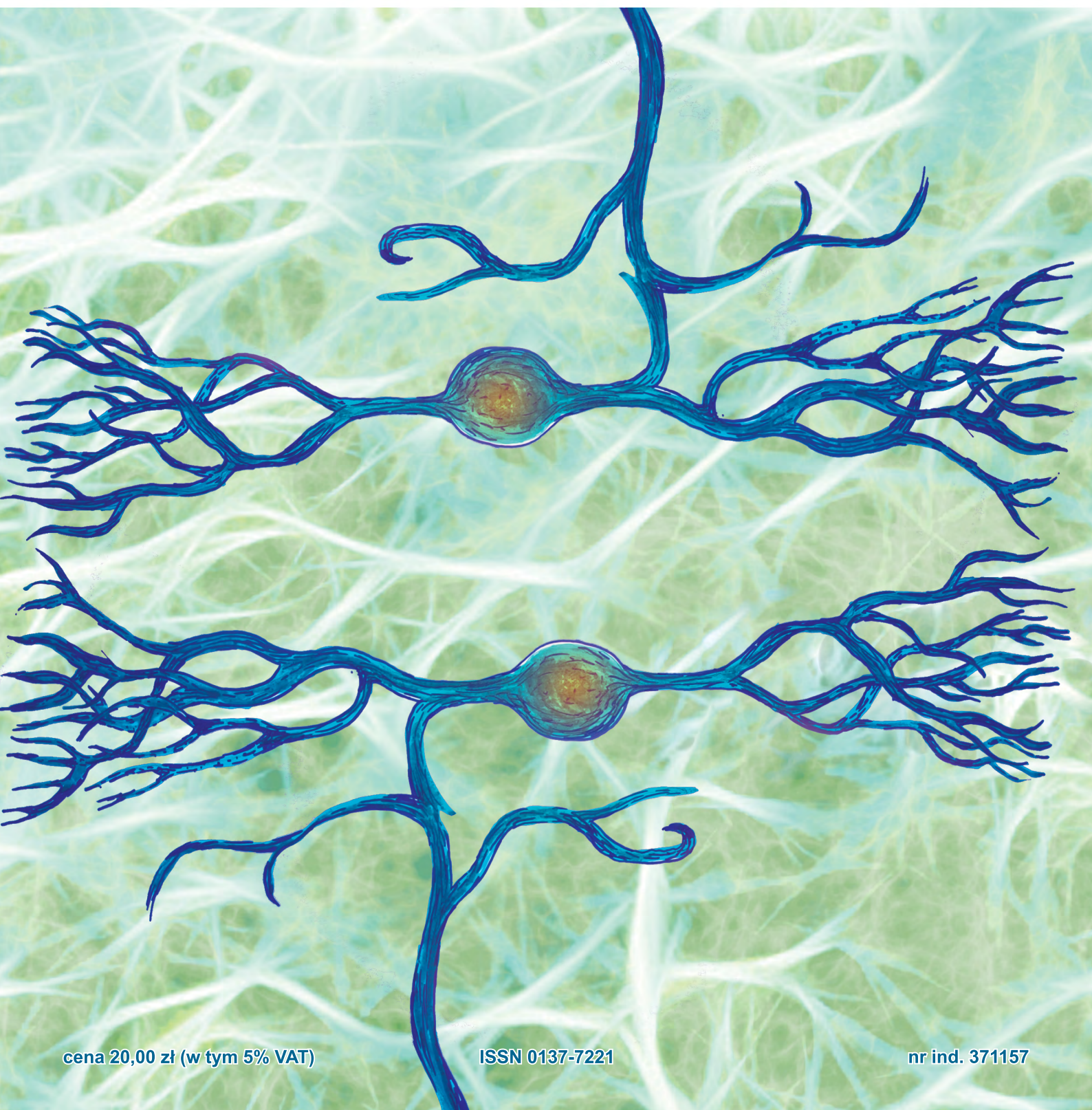
organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2014



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



INSTYTUT INFORMATYKI W ZARZĄDZANIU WYDZIAŁU
NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO
oraz

SEKCJA INFORMATYKI W ZARZĄDZANIU POLSKIEGO TOWARZYSTWA INFORMATYCZNEGO
serdecznie zapraszają do wzięcia udziału w pierwszej,
inauguracyjnej edycji konferencji

INFORMATYKA W ZARZĄDZANIU

która odbędzie się w dniach 17-19 września 2015 r. w Międzyzdrojach

Głównym celem konferencji „Informatyka w Zarządzaniu” jest prezentacja wyników badań naukowych z obszaru będącego przedmiotem wspólnego zainteresowania informatyki i nauk o zarządzaniu, głównie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych do wspomagania różnych aspektów funkcjonowania organizacji oraz zmian w sposobie zarządzania, stanowiących odpowiedź na nowe warunki i pojawiające się szanse i zagrożenia dla działania przedsiębiorstw wywołane rozwojem technologii informacyjnych.

Konferencja, prócz okazji do prezentacji osiągnięć naukowych, ma stworzyć forum wymiany doświadczeń i poglądów, a także służyć nawiązywaniu kontaktów i podejmowaniu wspólnych inicjatyw, w szczególności w zakresie współpracy naukowców prowadzących prace badawcze w dyscyplinach informatyki i nauk o zarządzaniu oraz praktyków zarządzania, w tym kadry menedżerskiej przedsiębiorstw różnych sektorów gospodarki, a także przedstawicieli administracji publicznej i innych instytucji pozarządowych.

Pomysłodawcą konferencji „Informatyka w Zarządzaniu” jest przewodniczący Rady Naukowej Polskiego Towarzystwa Informatycznego i dyrektor Instytutu Informatyki w Zarządzaniu Uniwersytetu Szczecińskiego prof. dr hab. Zdzisław Szyjewski. Do Rady Programowej konferencji zaproszono grono wybitnych polskich naukowców, specjalizujących się w różnych obszarach informatyki i zarządzania.

Zapraszamy do przygotowywania wystąpień w języku polskim lub angielskim. Wszystkie przyjęte na konferencję teksty zostaną opublikowane. Pozytywnie zrecenzowane referaty naukowe, zależnie od tematyki i oceny recenzentów, zostaną wydane w formie monografii naukowej lub jako artykuły w czasopiśmie „Przeгляд Organizacji”. Teksty innych wystąpień (praktyczne, dydaktyczne itp.), które nie będą recenzowane (warunkiem kwalifikacji będzie jedynie zgodność z tematyką konferencji), zostaną zamieszczone w materiałach konferencyjnych.

Zakres tematyczny konferencji obejmuje obszary interesujące zarówno informatyków, jak i teoretyków i praktyków zarządzania, w dowolnym ich aspekcie (np. technologicznym, ekonomicznym, socjologicznym czy psychologicznym), a w szczególności takie tematy, jak:

- Analityka biznesowa (Business Intelligence)
- Analiza i szacowanie ryzyka
- Dane dla zarządzania (architektura danych, eksploracja danych, wizualizacja danych)
- E-administracja
- E-learning
- E-marketing (np. SEO, SEM, marketing społecznościowy, marketing mobilny)
- E-medycyna
- Gamifikacja i serious games
- Gospodarka, rynek i biznes elektroniczny (e-economy, e-business, e-commerce)
- IT w zarządzaniu zasobami ludzkimi
- Modelowanie procesów biznesowych (Business Process Modeling)
- Organizacje sieciowe i wirtualne, kooperacja i kooperencja, zasoby wirtualne
- Projektowanie i wdrażanie systemów informatycznych zarządzania
- Socjologiczne i psychologiczne aspekty informatyzacji zarządzania
- Symulacje komputerowe w zarządzaniu
- Systemy wspomagania decyzji
- Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji
- Systemy zarządzania treścią, dokumentami i multimediami (CMS, DMS, DAMS)
- Technologie mobilne w zarządzaniu
- Wartość produktów i usług cyfrowych
- Wspomaganie pracy zespołowej
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie usługami informatycznymi
- Zarządzanie wiedzą
- Zarządzanie wizerunkiem medialnym

Organizatorzy konferencji „Informatyka w Zarządzaniu” żywią nadzieję, że pozwoli ona nie tylko na integrację środowisk naukowych i biznesowych zainteresowanych podejmowaną tu problematyką, ale także doprowadzi do konkretnej współpracy w postaci wspólnie realizowanych projektów naukowych i badawczo-rozwojowych, w tym także współfinansowanych ze środków publicznych i międzynarodowych.

Terminarz konferencji:

Nadsyłanie pełnych tekstów referatów naukowych:

30 kwietnia 2015 r.

Nadsyłanie streszczeń wystąpień innego typu:

25 maja 2015 r.

Informacja o przyjęciu referatu na konferencję:

15 czerwca 2015 r.

Rejestracja na konferencję:

29 czerwca 2015 r.

Konferencja:

17-19 września 2015 r. (czwartek - sobota)

Więcej informacji na temat konferencji, w tym zasady przygotowywania referatów i zgłaszania uczestnictwa, znaleźć można na stronie WWW: <http://iwz.pti.org/pl/>

przeгляд

organizacji

<i>Konkurs: Złote pióro Przeglądu Organizacji</i>	3
<i>Innowacyjność oraz internacjonalizacja działań uczelni i przedsiębiorstw – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki Grażyną Henclewską</i>	4
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	
Seweryn Spatek, Andrzej Karbownik <i>Rekomendacje dla zwiększenia stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego w Polsce</i>	8
Dariusz Siemieniako, Marcin Gębarowski <i>Zarządzanie obietnicą wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej w kontekście procesu wystąpienia targowego</i>	13
ZARZĄDZANIE PUBLICZNE	
Leszek Cichobłaziński <i>Zarządzanie konfliktem w ochronie zdrowia na przykładzie mediacji w sporach zbiorowych</i>	19
LOGISTYKA	
Rafał Tarasewicz <i>Wykorzystanie benchmarkingu jako metody pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw</i>	25
ENERGETYKA PROSUMENCKA	
Renata Biadacz, Elżbieta Wysocka <i>Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii przez gospodarstwa domowe</i>	30
ENTERPRISE MANAGEMENT	
Maria Aluchna <i>Corporate Governance in the Perspective of Shareholder Structure</i>	37
PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH	
<i>Zjawisko transparentności we współczesnym zarządzaniu - szansa czy ograniczenie?</i>	41

Miesięcznik TNOiK

**Założył Karol Adamiecki
w 1926 r.**

Nr 9 (896) 2014

Rada Programowa

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

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

**TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

Indeks: ISSN 0137-7221

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

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

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

półroczna – 120 zł brutto
całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

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

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

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

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

Nagrody:

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

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

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

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

INNOWACYJNOŚĆ ORAZ INTERNACJONALIZACJA DZIAŁAŃ UCZELNI I PRZEDSIĘBIORSTW

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki Grażyną Henclewską



Podsekretarz Stanu w MG Grażyna Henclewska i prof. nadzw. dr hab. Stanisław Brzeziński

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny: *Szanowna Pani Minister, problematyka innowacyjności oraz internacjonalizacji działań uczelni i przedsiębiorstw to zasadnicze kwestie wpływające na unowocześnienie i dalszy dynamiczny rozwój polskiej gospodarki. W związku z tym chciałbym zapytać Panią, jakie działania podejmuje resort gospodarki dla poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw?*

Podsekretarz Stanu w MG Grażyna Henclewska: Myślę, że naszym kluczowym zadaniem na przyszłość jest zwiększenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw, które dotychczas opierały swój rozwój w przeważającej mierze na przyswajaniu kupowanych technologii. Był to dość skuteczny i szybki sposób na zapewnienie awansu technologicznego, poprawę wydajności pracy i tym samym wypracowywanie wzrostu gospodarczego. Doprowadził on w ostatnich latach do zauważalnego wzrostu nakładów wewnętrznych na B+R+I w całej gospodarce, głównie w części nakładów inwestycyjnych.

Priorytetem Ministerstwa Gospodarki jest pobudzenie innowacyjności przedsiębiorstw w perspektywie długofalowej. Nasz pomysł, a raczej dosyć obszerny ich zbiór, zawiera przyjęty przez Radę Ministrów 8 kwietnia 2014 r.

Program Rozwoju Przedsiębiorstw. Tak jak wspomniałam, to kompleksowy dokument, ujmujący szczegółowo system wsparcia dla polskich innowacyjnych przedsiębiorstw z uwzględnieniem sektora MSP. Zapisano w nim również szeroki katalog instrumentów pomocy na każdym etapie rozwoju firmy.

Chciałabym podkreślić, że już teraz można zaobserwować zmiany w obszarze poprawy innowacyjności polskich firm. Wyraźnie zwiększyła się ich skłonność do finansowania działalności badawczo-rozwojowej. Do tej pory była to głównie domena sektora rządowego i szkolnictwa wyższego. Według najnowszego opracowania firmy Deloitte „Badania i rozwój. Raport 2014”, przedsiębiorstwa coraz chętniej deklarują inwestycje w badania i prace rozwojowe. Liczba firm, które zamierzają przeznaczyć więcej środków na działalność badawczo-rozwojową, zwiększyła się w porównaniu do 2013 roku o ponad 10 proc. Prawie połowa (47,2 proc.) badanych firm planuje wzrost wydatków na prace badawczo-rozwojowe w bliskiej perspektywie (w ciągu roku-dwóch lat). Odsetek przedsiębiorców zapowiadających zwiększenie wydatków w ciągu najbliższych trzech-pięciu lat wzrósł z 51 do 60 proc.

Warto zwrócić uwagę, że firmy coraz częściej decydują się same prowadzić prace badawczo-rozwojowe. Ten

pozytywny trend widać już także w najnowszych danych, które zaprezentował niedawno GUS. W 2013 r. ilość firm, które prowadziły działalność badawczo-rozwojową lub zlecały takie badania, wyniosła 3122 i wzrosła o 389 (o 14,2 proc.), w tym o 340 wzrosła liczba przedsiębiorstw aktywnych badawczo (do 2467 firm). Udział nakładów wewnętrznych sektora przedsiębiorstw w wartości nakładów wewnętrznych na badania i rozwój wzrósł do poziomu 43,6 proc. (z 37,2 proc. w 2012 r.). Wydatki firm na prace B+R w 2013 r. wyniosły blisko 6,3 miliarda złotych i były większe o około miliard złotych.

Pragnę jednak podkreślić – mimo tych pozytywnych sygnałów i zauważalnej poprawy wskaźników – że wzrost innowacyjności polskiej gospodarki to problem złożony. Nie rozwiążą go ani same regulacje prawne, ani wyłącznie obfitość środków europejskich. Obecnie prowadzone są działania już na poziomie edukacji szkolnej i wyższej, a także kształcenia przedsiębiorców. Przebudowany został również model wsparcia innowacyjności ze środków europejskich tak, aby zintensyfikować współpracę biznesu i ośrodków badawczo-naukowych oraz zwiększyć kreatywność polskich przedsiębiorców. Polsce potrzebne jest bowiem przestawienie się na model, który w większym stopniu oparty będzie na rodzimych innowacjach aniżeli absorpcji zagranicznych.

SB: Ministerstwo Gospodarki, jako pierwsza polska instytucja rządowa, założyło w Dolinie Krzemowej swoje biuro akceleracyjne, nadzorowane przez Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Waszyngtonie. Jaką rolę odgrywa ta inicjatywa w procesie poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw i ich internacjonalizacji? Inaczej mówiąc, czym już jest i może być amerykańska Dolina Krzemowa dla polskich firm technologicznych i placówek naukowo-badawczych?

GH: Inicjatywa Ministerstwa Gospodarki w Dolinie Krzemowej to przykład nowego podejścia administracji do działań na rzecz podniesienia poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw i ich umiędzynarodowienia. Jeszcze w 2013 r. zostało utworzone biuro akceleracyjne, będące zamiejscowym biurem projektowym przy WPHiI w Waszyngtonie. Oficjalne otwarcie działalności biura MG/WPHiI miało miejsce w San Jose w styczniu 2013 r. Obecnie biuro mieści się w Rocket Space w San Francisco.

Działalność biura Silicon Valley Acceleration Center (SVAC) ma na celu wzmocnienie powiązań kooperacyjnych polskich firm z sektora nowoczesnych technologii z czołowymi instytucjami inkubacyjno-akceleracyjnymi, działającymi na terenie Doliny Krzemowej, oraz współpracę z US Market Access Center, która koncentruje się na wspieraniu firm zagranicznych o już ugruntowanej pozycji na ich rynkach macierzystych (przewaga funkcji akceleracyjnych nad inkubacyjnymi).

Dzięki utworzeniu stałej reprezentacji Polski na terenie Doliny Krzemowej możliwa jest realizacja działań, mających na celu podnoszenie innowacyjności polskich firm (transfer wiedzy i kapitału), nawiązywanie współpracy, a także umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw.

Od 2013 r. odbyło się już kilka edycji tego rodzaju programów, jak InSight2030 into Silicon Valley 2013–2016, w tym Tech Match Poland (MG), Polski Most Krzemowy (MG, PARP), Ready2GO (AIP) czy 10 dni start (autorski program biura SVAC).

Funkcjonowanie biura SVAC na Zachodnim Wybrzeżu ułatwia także polskim firmom dostęp do rynku globalnego dla polskich technologii, produktów i usług oraz daje możliwość zdobycia doświadczenia na najbardziej konkurencyjnym rynku technologicznym świata.

SB: Naszych Czytelników interesują zaawansowane programy akceleracyjne dla polskich firm, ale także instytucji planujących aktywność w światowych centrach innowacyjności, takich jak Dolina Krzemowa (DK). Wiem, że rozpoczyna się już trzecia faza realizacji programu systemowego Polski Most Krzemowy, realizowanego ze środków Ministerstwa Gospodarki w ramach partnerstwa PARP z WPHiI w Waszyngtonie. Ruszył także program promujący młode firmy technologiczne w DK, wpisujące się w Krajowe Inteligentne Specjalizacje. Jaka jest przyszłość tych programów w nowej perspektywie finansowej UE?

GH: Projekt Polski Most Krzemowy cieszy się zainteresowaniem polskich firm. Osobiście uważam, że ma przed sobą bardzo obiecującą przyszłość. Rynek USA pozostaje niezmiennie bardzo atrakcyjnym obszarem dla polskich firm, a zarazem – zwłaszcza w Dolinie Krzemowej – stwarza unikatowe w skali światowej warunki do rozwoju młodych firm i start-upów z branż zaawansowanych technologii. Przypomnę, że są to: informatyka, teleinformatyka, technologie informacyjno-komunikacyjne, nanotechnologia, biotechnologia, technologie środowiskowe, w szczególności alternatywne i odnawialne źródła energii, kogeneracja oraz tworzenie inteligentnych sieci energetycznych, a także aeronautyka, technologie kosmiczne, inteligentne budownictwo, produkcja sprzętu medycznego oraz farmaceutyków.

Chciałabym zwrócić uwagę, że na dwa pierwsze etapy projektu Polski Most Krzemowy składają się szkolenia i warsztaty prowadzone przez ekspertów amerykańskich. Ich celem jest przygotowanie uczestników do pobytu w jednym z głównych światowych ośrodków innowacji – Dolinie Krzemowej w USA (Kalifornia). Podczas trzeciego etapu projektu, zwanego programem akceleracyjnym, wybrane firmy będą miały szansę skorzystać m.in. z usług doradczych i mentoringowych tamtejszych ekspertów oraz wziąć udział w spotkaniach z potencjalnymi partnerami i inwestorami. Liczę, że przyniesie on wymierne korzyści i przełoży się na kontrakty dla polskich firm.

Ważną rolę w tworzeniu ram polityki naukowej i innowacyjnej do 2020 r. stanowią tzw. krajowe inteligentne specjalizacje. Wyłoniliśmy ich 18, określając w ramach następujących działów: zdrowe społeczeństwo, biogospodarka rolno-spożywcza i środowiskowa, zrównoważona energetyka, surowce naturalne i gospodarka odpadami oraz innowacyjne technologie i procesy przemysłowe.

Programy podobne do realizowanego dotychczas oraz programy ukierunkowane na wsparcie krajowych inteligentnych specjalizacji (m.in. InSight2030 into Silicon Valley, w tym Tech Match) będą finansowane przede wszystkim ze środków Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (PO IR). W perspektywie finansowej na lata 2014–2020 właśnie w jego ramach udzielane będzie wsparcie na prowadzenie badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

SB: *Czy MG dostrzega rolę placówek naukowych, uczelni w internacjonalizacji polskich firm? Jaka jest obecnie i mogłaby być w nowej perspektywie finansowej UE rola akademickich inkubatorów? Czy w ramach nowych instrumentów wsparcia planuje się włączać uczelnie w szkolenia młodych polskich firm planujących działalność eksportową (choćby na kształt czeskiej Akademii Eksportu)?*

GH: Polskie uczelnie, instytuty i placówki naukowe cieszą się międzynarodową renomą i chociażby z tego względu są wizytówką naszego kraju zagranicą. Osiągnięcia polskich naukowców są znane i szeroko komentowane, dotyczy to np. sektorów kosmicznego, biotechnologicznego, medycznego, farmaceutycznego, ale również wielu innych dziedzin. Rola akademickich inkubatorów przedsiębiorczości jest nie do przecenienia. Pomagają one bowiem propagować ideę wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transferu wyników prac naukowych do gospodarki wśród studentów i służą realnym wsparciem. Tego typu inicjatywy pomagają aktywizować i podnosić kwalifikacje zawodowe oraz stwarzać szansę na tworzenie nowych i atrakcyjnych miejsc pracy studentom, absolwentom i pracownikom naukowym uczelni.

W ramach wspomnianego już kilkakrotnie przeze mnie Programu Rozwoju Przedsiębiorstw wspierane będą przedsięwzięcia, przyczyniające się do rozwoju trwałych powiązań i synergii pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorcami w celu skutecznego transferu wyników prac badawczo-rozwojowych. Myślę, że tworzona w ośrodkach akademickich i naukowo-badawczych wiedza w większym niż dotychczas stopniu powinna być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Jednocześnie, co warto podkreślić, Program Rozwoju Przedsiębiorstw musi stać się narzędziem inteligentnej specjalizacji, co oznacza koncentrację środków na wybranych obszarach. W ramach PO IR wsparcie na projekty w obszarze B+R oraz innowacji będzie kierowane właśnie na obszary określone jako inteligentne specjalizacje w Krajowej Inteligentnej Specjalizacji (KIS), tak więc będą one stanowić kryteria wejścia dla przedsiębiorców do uzyskania wsparcia m.in. w zakresie internacjonalizacji.

SB: *Jakie zachęty stosuje resort gospodarki dla zwiększenia zaangażowania sektora nauki w działalność polskich firm?*

GH: Wysoka aktywność innowacyjna przedsiębiorstw oraz efektywne wykorzystanie przez przemysł wiedzy i badań naukowych są obecnie kluczowymi czynnikami konkurencyjności gospodarki zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Nie zaskoczę nikogo stwierdzeniem, że skala tworzenia i absorbowania innowacji jest w Polsce niewystarczająca, mimo pozytywnych w ostatnim okresie tendencji. Niskie zaangażowanie sektora przedsiębiorczości w finansowanie działalności badawczo-rozwojowej świadczy m.in. o słabej współpracy pomiędzy przemysłem i sferą nauki.

Naszym celem jest stworzenie mechanizmów i podjęcie działań, które będą służyły poprawie przepływu informacji pomiędzy oboma środowiskami, zwiększeniu zainteresowania współpracą ze strony przedsiębiorstw, a także stworzą odpowiedni system zachęt ze strony państwa i wskażą korzyści przedmiotowej współpracy. Zaproponowane w Programie Rozwoju Przedsiębiorstw działania to m.in. utworzenie funkcji asystenta dla MSP poprzez zapewnienie wsparcia dla przedsiębiorców w zatrudnieniu pracowników lub stażystów jednostek naukowych w przedsiębiorstwie celem wymiany wiedzy i doświadczeń oraz zapewnienia prawidłowości procesu badawczego w przedsiębiorstwie. Kolejnym rozwiązaniem jest tzw. *broker innowacji* – czyli projekt mający polegać na transferze wyników badań z jednostek naukowo-badawczych do przedsiębiorstw oraz transfer nowych innowacyjnych produktów do przedsiębiorstw. W ramach tzw. *bonów na innowacje* z kolei chcemy wspierać rozwój kontaktów pomiędzy mikro- lub małymi przedsiębiorcami a instytucjami prowadzącymi działalność badawczo-rozwojową. Przewidujemy również tzw. *duży bon* – wsparcie na poziomie centralnym, przeznaczone na dofinansowanie usługi polegającej na opracowaniu nowego wyrobu, projektu wzorniczego, technologii produkcji albo znaczącym ulepszeniu wyrobu lub technologii produkcji przez jednostki naukowe dla mikro- i małych przedsiębiorców produkcyjnych, posiadających siedzibę na terytorium Polski.

SB: *Na jaką pomoc Państwa, w ramach nowej perspektywy UE, będą mogły liczyć firmy internacjonalizujące swoją działalność? Jaka będzie rola i zasięg nowych programów promocji branżowej i ogólnej? Czy przewiduje się intensyfikację działań promocyjnych na rynkach trzecich, w tym najważniejszym z pozaeuropejskich rynku amerykańskim?*

GH: Przewidujemy wiele działań wspierających działalność polskich przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach. Pozwolę sobie na omówienie jedynie kilku. Po pierwsze, sytuacja w relacjach ukraińsko-rosyjskich przekłada się na ostrożność polskich eksporterów i inwestorów w działaniu na tych rynkach. Z tego względu, nie rezygnując z chęci utrzymania pozycji polskich firm na nich, podejmujemy szereg działań na rzecz wsparcia rozwoju współpracy gospodarczej z zagranicą i wzrostu polskiego eksportu także na inne rynki. Dla branż najbardziej dotkniętych spadkiem eksportu w związku z uwarunkowaniami w handlu z Rosją i Ukrainą przygotowany

został nowy program pt. „Aktywizacja eksportu na wybranych rynkach”. Do rynków, które wybierają polscy przedsiębiorcy, należą kraje azjatyckie, np. Azerbejdżan, Indie, Indonezja, Mongolia, Wietnam, Malezja, Turkmenistan, oraz kraje bałkańskie, takie jak: Chorwacja, Serbia, Bośnia i Hercegowina, Macedonia. Tam właśnie zaplanowane zostaną działania promujące, polegające m.in. na organizacji konferencji, misji przyjazdowych do Polski dla potencjalnych kontrahentów oraz dziennikarzy z poszczególnych krajów. Ponadto realizowana będzie kampania „Made in Poland”.

W ramach tego Programu wspierane będą sektory najbardziej dotknięte spadkiem eksportu. Jednym z nich jest branża polskich specjalności żywnościowych, która będzie promowana we wszystkich krajach objętych Programem.

W ramach misji przyjazdowych odbędą się spotkania B2B z polskimi przedsiębiorstwami, a także wizyty w wybranych polskich firmach. Ponadto przedsiębiorcy będą mogli przekazać własne materiały promocyjne, które będą rozpowszechniane podczas konferencji promocyjnych organizowanych we wszystkich krajach objętych Programem.

Wspomniany przeze mnie Program będzie realizowany i finansowany w ramach projektu systemowego Ministerstwa Gospodarki pt. „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych”, Poddziałanie 6.5.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Jego realizacja potrwa do 25 maja 2015 r.

Pragnę zwrócić uwagę również na pakiet czterech rozporządzeń dotyczących udzielania przedsiębiorcom pomocy de minimis w celu promocji i wspierania polskiego eksportu. Zostały one zatwierdzone przez Radę Ministrów 4 listopada 2014 r. Ich zapisy regulują m.in. zasady udzielania pomocy na uzyskanie certyfikatu wymaganego na rynkach zagranicznych, realizację branżowych projektów promocyjnych w zakresie eksportu lub sprzedaży na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej czy realizację przedsięwzięć wydawniczych promujących eksport lub sprzedaż na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej.

SB: *W MG powstaje nowy projekt systemowy pn. Centra Gospodarcze/Akceleracyjne Polski. Ośrodki te mają powstać na wiodących dla polskiego eksportu rynkach, m.in. w USA, Chinach i RFN. Proszę powiedzieć, czego dotyczy ta inicjatywa i czy przewiduje się jakieś zadania dla placówek badawczych czy też uczelni (chodzi przede wszystkim o udział w procesach szkoleniowych)?*

GH: Celem jest wzrost poziomu internacjonalizacji polskich innowacyjnych przedsiębiorstw, prowadzących działalność w obszarach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (KIS). Dzięki temu przedsiębiorstwa wpisujące się w KIS uzyskują wsparcie akceleracyjne w połączeniu z usługą doradczą zagranicznej instytucji biznesowej.

W mojej opinii, projekt może być szczególnie atrakcyjny dla firm, które współpracują z instytucjami badawczymi. Nie będzie proponować wsparcia w procesach szkoleniowych dla uczelni czy też jednostek badawczych, ale będzie ich dotyczyć wtedy, jeśli będą realizować

projekty wspólnie z wnioskodawcami, czyli przedsiębiorcami. Jednym ze spodziewanych efektów ma być bowiem wzrost transferu nowoczesnych technologii do firm polskich oraz eksportu polskich technologii na rynki perspektywiczne.

SB: *Jakie zachęty proponuje się zagranicznym inwestorom do podejmowania działalności inwestycyjnej w naszym kraju? Jakie sektory są szczególnie preferowane?*

GH: Pragnę zauważyć, że Polska postrzegana jest jako kraj atrakcyjny dla zagranicznych przedsiębiorców m.in. ze względu na dobrze wykształconą kadrę oraz stosunkowo niskie, w porównaniu do innych państw UE, koszty pracy. W naszym kraju istnieje prawie pół tysiąca wyższych szkół i uczelni, a pracuje w nich ponad sto tysięcy naukowców, z czego połowa z tytułem doktora.

Z opublikowanego w maju tego roku raportu firmy Ernst&Young nt. atrakcyjności inwestycyjnej Europy wynika, że inwestorzy zagraniczni nadal postrzegają Polskę jako najatrakcyjniejszą lokalizację dla nowych projektów w Europie Środkowo-Wschodniej. Takiego zdania było 31 proc. badanych. Nasz kraj razem z liderem rankingu – Niemcami, tworzy w Europie swoisty centralny magnes inwestycyjny.

Generalnie zapraszamy do Polski inwestorów z wszystkich branż. Każda z nich tworzy nową jakość, przyczynia się bowiem do transferu technologii i know-how, zapewnia miejsca pracy, inwestuje w rozwój regionu. Należy zauważyć, że Polska cieszy się szczególnym zainteresowaniem inwestorów z sektora BPO, branży motoryzacyjnej, spożywczej, farmaceutycznej.

Mówiąc o wsparciu dla inwestycji, trudno nie wspomnieć o specjalnych strefach ekonomicznych (SSE). W ich ramach jedną z form pomocy państwa są zwolnienia z podatku dochodowego (CIT). Ponadto na terenie SSE przedsiębiorcy mogą korzystać z pomocy publicznej w formie zwolnień podatkowych z tytułu kosztów nowej inwestycji, tworzenia nowych miejsc pracy.

Kolejnym istotnym instrumentem wsparcia inwestycji są dotacje z budżetu państwa, przyznawane przez ministra gospodarki na podstawie Programu wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011–2020, przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 5 lipca 2011 r. Jego celem jest wzrost innowacyjności oraz konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez wspieranie nowych inwestycji realizowanych przez polskie i zagraniczne firmy. Wsparcie uzyskać mogą przedsiębiorcy planujący nowe inwestycje w sektorach uznanych przez Program za priorytetowe: motoryzacyjnym, elektronicznym, AGD, lotniczym, biotechnologii, nowoczesnych usług, B+R oraz inwestycje znaczące (tj. inwestycje produkcyjne w innych niż ww. sektorach o minimalnych kosztach kwalifikowanych 750 mln zł i tworzące co najmniej 200 nowych miejsc pracy lub o minimalnych kosztach kwalifikowanych 500 mln zł i tworzące co najmniej 500 nowych miejsc pracy).

SB: *Dziękuję za rozmowę*

REKOMENDACJE DLA ZWIĘKSZENIA STOPNIA DOJRZAŁOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU MASZYNOWEGO W POLSCE

Seweryn Spałek
Andrzej Karbownik

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego wytwarzają produkty szeroko wykorzystywane w innych branżach. Przez to w znaczącym stopniu przyczyniają się do rozwoju całej gospodarki zarówno w ujęciu lokalnym, jak i globalnym. Czołowe miejsce na świecie w branży przemysłu maszynowego zajmują podmioty z Unii Europejskiej [Hessels, Parker, 2013, s. 137–148], a liderem są przedsiębiorstwa z Niemiec, wytwarzające produkty o wartości ok. 200 mld euro [GTI, 2013] w ujęciu rocznym. Organizacje z tego sektora zlokalizowane na terenie Polski odnotowały w latach 2003–2011 stały wzrost obrotów, osiągając w 2011 r. wartość ok. 30 mld zł [GUS, 2012]. Dlatego też przeprowadzenie badań przedsiębiorstw przemysłu maszynowego należy uznać za istotne dla rozwoju zarówno nauki, jak i praktyki.

W ostatnich latach szczególne miejsce w literaturze zajmują badania dotyczące dojrzałości przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami (określanej również jako dojrzałość projektowa organizacji) [Ellis, Berry, 2013, s. 223–249; Juchniewicz, 2009; Spałek, 2012, s. 519–523; Wittek, 2011, s. 282–290; Young i in., 2014, s. 215–230; Karbownik i in., 2012, s. 912–913]. Wyniki tych badań pozwalają przede wszystkim na lepsze zrozumienie stanu faktycznego oraz wskazanie ścieżek rozwoju przedsiębiorstw w zakresie zarządzania projektami. Ponadto w literaturze przedmiotu można znaleźć opracowania wskazujące na istnienie związku pomiędzy zwiększaniem skuteczności a stopniem dojrzałości w zarządzaniu projektami [Almahmoud i in., 2012, s. 296–307; Ellis, Berry, 2013, s. 223–249; Yazici, 2009, s. 14–33]. Na szczególną uwagę zasługują badania omawiające wpływ zmiany stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami na redukcję kosztów projektów [Kwak, 2000, s. 38; Spałek, 2014, s. 832–856]. W artykule przedstawiono rekomendacje mające na celu zwiększanie stopnia dojrzałości projektowej organizacji, co powinno skutkować zwiększeniem skuteczności w zarządzaniu projektami. Skuteczność jest rozumiana tutaj w ujęciu prakseologicznym [Kotarbiński, 1959, s. 131] jako stopień osiągnięcia zamierzonych celów. Przy czym za skuteczne zarządzanie projektami w przemyśle maszynowym, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju nowych produktów (ang. NPD – New Product Development), przyjmuje się przede wszystkim

osiągnięcie zamierzonych celów projektu, którymi przede wszystkim są: (1) wytworzenie produktu spełniającego parametry określone w fazie planowania, (2) zgodnie z harmonogramem, (3) w założonym budżecie. Przyjmując, że „za skuteczne uważa się takie działanie, które zmierza do osiągnięcia założonego celu” [Jełowicki, 1979, s. 81] oraz że „skutecznym nazywamy takie działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” [Zieleniewski, 1976, s. 225], można przyjąć, że zwiększanie skuteczności w zarządzaniu projektami, przede wszystkim cechuje się: (1) wytworzeniem produktu charakteryzującego się lepszymi parametrami niż te określone w fazie planowania, (2) w czasie krótszym niż wynikającym z harmonogramu, (3) którego koszty wytworzenia były niższe niż te zaplanowane w budżecie.

Charakterystyka metody badawczej

Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw przemysłu maszynowego. W celu pozyskania jak najszerzej próby badawczej zaproszenie do udziału w badaniach było kierowane do przedsiębiorstw z wykorzystaniem kontaktów bezpośrednich z wybranymi przedsiębiorstwami (około 200), mailingu bezpośredniego z użyciem list teleadresowych (około 1200 przedsiębiorstw) oraz informacji umieszczanych na branżowych portalach społecznościowych praktyków i forach dyskusyjnych o zasięgu międzynarodowym [Spałek, 2013, s. 56]¹. Dla pozyskania danych zbudowano platformę bazodanową, umożliwiającą [Spałek, Zdonek, 2013, s. 441–454]:

- dynamiczne zarządzanie pytaniami i odpowiedziami,
- optymalizację czasu potrzebnego na zebranie niezbędnych informacji,
- kontrolę rzetelności udzielanych odpowiedzi,
- dokończenie przez osoby ankietowane wypełniania ankiety w późniejszym terminie,
- gromadzenie informacji w trybie online z dostępem przez Internet do aplikacji zainstalowanej na dedykowanym serwerze oraz z dostępem offline do aplikacji zainstalowanej na komputerach przenośnych,
- dostęp w czasie rzeczywistym do uzyskanych odpowiedzi, w tym przez Internet.

Po dokonaniu wnikliwych analiz uzyskanych danych [Spałek, 2013, s. 55–59] do dalszych rozważań zakwalifikowano 238 podmiotów, z czego 126 przedsiębiorstw było zlokalizowanych w Polsce, a 112 zagranicą.

Celem badań było określenie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego ze szczególnym uwzględnieniem projektów mających na celu rozwój nowych produktów. Pomiar odbywał się z wykorzystaniem opracowanego modelu autorskiego [Spałek, 2013, s. 37–49] w następujących obszarach:

- metod i narzędzi (M),
- zasobów ludzkich (L),
- środowiska projektowego (S),
- zarządzania wiedzą (W).

W wyniku dokonanej oceny wyróżniono pięć stopni dojrzałości w zarządzaniu projektami, a mianowicie:

- stopień 1 – początkowy,
- stopień 2 – standaryzacji,
- stopień 3 – aplikacji (zastosowań),
- stopień 4 – zarządzania systemowego,
- stopień 5 – samodoskonalenia.

Szczegółowy opis poszczególnych stopni dojrzałości zawiera tabela 1.

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano dane, pozwalające na dokonanie dogłębnych analiz stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych. Otrzymano m.in. statystyki opisowe, takie jak: średnia, mediana, odchylenie standardowe, wartość minimalna i maksymalna (tab. 2). Przy czym na potrzeby opracowania rekomendacji wybrano analizę uzyskanych średnich wartości stopnia

dojrzałości w zarządzaniu projektami. Testy rzetelności zostały wykonane z wykorzystaniem współczynnika Alfa Cronbacha, który osiągnął wartość powyżej 0,8 dla każdego z obszarów M, L, S i W [Spałek, 2013, s. 63–65].

Rekomendacje dla przedsiębiorstw przemysłu maszynowego w Polsce

W wyniku przeprowadzonych badań zaobserwowano, że przedsiębiorstwa krajowe przemysłu maszynowego cechuje ogólnie niższy stopień dojrzałości w zarządzaniu projektami niż przedsiębiorstwa zagraniczne w każdym z analizowanych obszarów: metod i narzędzi (M), zasobów ludzkich (L), środowiska projektowego (S) i zarządzania wiedzą (W). Zestawienie średnich stopni dojrzałości w poszczególnych obszarach dla podmiotów krajowych i zagranicznych przedstawia rysunek 1.

Największą dysproporcję średniego stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami pomiędzy krajowymi a zagranicznymi przedsiębiorstwami zaobserwowano dla obszaru metod i narzędzi. Oznacza to, że podmioty przemysłu maszynowego w Polsce powinny przede wszystkim skoncentrować się na ulepszaniu procedur i technik związanych z zarządzaniem projektami. Przy czym rekomendowana jest w tym zakresie współpraca z zewnętrznymi jednostkami. Oprócz zaangażowania komercyjnych podmiotów świadczących usługi szkoleniowe znaczącą rolę w zakresie podnoszenia stopnia dojrzałości przedsiębiorstw przemysłu maszynowego powinny odgrywać uczelnie poprzez oferowane studia podyplomowe z dziedziny zarządzania projektami.

Tab. 1. Stopnie dojrzałości w poszczególnych obszarach pomiaru

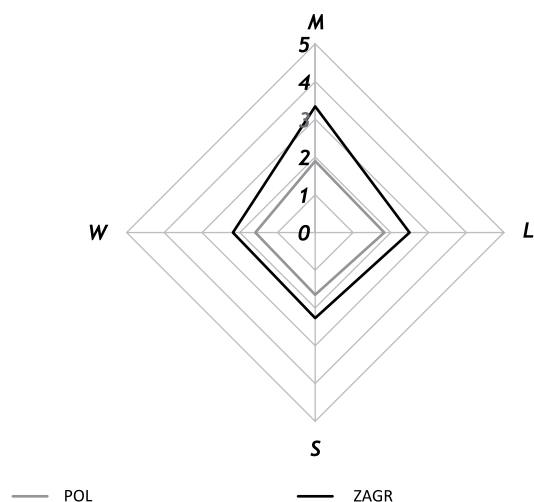
		OBSZAR			
		METODY I NARZĘDZIA	ZASOBY LUDZKIE	ŚRODOWISKO	ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
DOJRZAŁOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	STOPIEŃ 5 Samodoskonalenia	Systemowe samodoskonalenie	Systemowe samodoskonalenie	Systemowe samodoskonalenie	Systemowe samodoskonalenie
	STOPIEŃ 4 Zarządzania systemowego	Standardowe metody i narzędzia stosowane we wszystkich projektach	Standardy stosowane powszechnie	System zarządczy i organizacyjny całkowicie wspierający zarządzanie projektami (ZP)	Kompleksowy system zarządzania wiedzą
	STOPIEŃ 3 Aplikacji/ Zastosowań	Standardowe metody i narzędzia stosowane w większości projektów	Standardy stosowane w większości przypadków	System zarządczy i organizacyjny w dużym zakresie wspierający ZP	Standardy zarządzania wiedzą obejmujące większość obszarów
	STOPIEŃ 2 Standaryzacji	Zdefiniowane metody i narzędzia, ale stosowane wybiórczo	Zdefiniowane standardy, ale stosowane wybiórczo	System zarządczy i organizacyjny, częściowo wspierający ZP	Zdefiniowane standardy zarządzania wycinkami wiedzy
	STOPIEŃ 1 Początkowy	Brak zdefiniowanych standardowych metod i narzędzi dla projektów	Brak zdefiniowanych standardów zarządzania zasobami ludzkimi	Brak systemu zarządczego i organizacyjnego wspierającego ZP	Brak zdefiniowanych standardów zarządzania wiedzą

Źródło: [Spałek, 2013, s. 42]

Tab. 2. Statystyki opisowe przedsiębiorstw przemysłu maszynowego biorących udział w badaniu oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami

		Stopień dojrzałości (SD) w poszczególnych obszarach			
		Metody i narzędzia (M)	Zasoby ludzkie (L)	Środowisko projektowe (S)	Zarządzanie wiedzą (W)
Przedsiębiorstwa krajowe	średnia	1,89	1,83	1,65	1,59
	mediana	2	2	2	1
	odchylenie standardowe	0,69	0,56	0,76	0,78
	min.	1	1	1	1
	maks.	5	3	5	5
Przedsiębiorstwa zagraniczne	średnia	3,34	2,5	2,27	2,18
	mediana	3	2	2	2
	odchylenie standardowe	0,96	0,6	0,68	0,45
	min.	1	2	2	2
	maks.	5	5	5	5

Źródło: [Spatek, 2013, s. 66]



Rys. 1. Średni stopień dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach krajowych (POL) i zagranicznych (ZAGR) z podziałem na obszary: M – metody i narzędzia, L – zasobów ludzkich, S – środowiska projektowego, W – zarządzania wiedzą
Źródło: badania własne

Zakres działań, które mogłyby być podejmowane w przedsiębiorstwach w kontekście metod i narzędzi [Trocki i in., 2011], należałoby określić następująco:

- przyjęcie uznanych, m.in.: PMBOK [PMI, 2013], PRINCE [OGC, 2006], bądź opracowanie nowych autorskich standardów w zarządzaniu projektami,
- określenie narzędzi potrzebnych w zarządzaniu projektami, w tym narzędzi informatycznych,
- szkolenia pracowników z nowoczesnych metod i narzędzi, w tym ich uczestnictwo w studiach podyplomowych z zakresu zarządzania projektami oferowanych przez uczelnie.

Kolejnym obszarem, w naturalny sposób powiązaniem ze stosowaniem metod, jest obszar zasobów ludzkich [Karbownik, 2006, s. 223–230], w którym przedsiębiorstwa powinny podjąć działania, mające na celu:

- podnoszenie ogólnej świadomości wagi zarządzania projektami dla całej organizacji,
- doskonalenie sposobów wykorzystania przyjętych metod i narzędzi w zarządzaniu projektami,
- podnoszenie umiejętności w zakresie miękkich kompetencji w zarządzaniu projektami (powinno się odbywać poprzez wspomniane już szkolenia bądź uczestnictwo w studiach podyplomowych oferowanych przez uczelnie),
- wdrożenie systemu coachingu w przedsiębiorstwie, tak aby wiedza zdobyta podczas szkoleń mogła być w najbardziej efektywny sposób przekazywana innym uczestnikom projektów,
- wspieranie udziału osób zaangażowanych w projekty w konferencjach branżowych,
- popieranie różnych nowatorskich form wymiany doświadczeń w zakresie zarządzania projektami z wykorzystaniem Internetu.

W obszarze środowiska projektowego przedsiębiorstwa powinny opracować plan rozwoju organizacji, który pozwoliłby na lepsze wsparcie dla realizowanych projektów. W tym celu należałoby rozważyć utworzenie biura zarządzania projektami (ang. PMO – Project Management Office) [Hofman, 2012; Spatek, Bodych, 2011; Wyrzębski, 2012].

Do głównych zadań PMO należy:

- współudział w ustalaniu i doskonaleniu standardów zarządzania projektami w przedsiębiorstwie,

- zarządzanie portfelem projektów, mające na celu wyodrębnienie grup projektów pod względem ich istotności dla całej organizacji,
- opracowywanie ścieżek kariery osób zaangażowanych w projekty,
- sporządzanie bieżących raportów z postępu prac w projektach,
- reagowanie na sytuacje kryzysowe w projektach,
- analiza ryzyka.

Ponadto należy rozważyć zmianę struktury organizacyjnej z funkcjonalnej na [PMI, 2013, s. 20–21]:

- macierzową (słabą, zbilansowaną bądź silną),
- projektową.

W obszarze zarządzania wiedzą projektową należy stworzyć mechanizmy pozwalające na jak najlepsze wykorzystanie doświadczeń zdobytych podczas realizacji zakończonych projektów. W tym celu powinno się wprowadzić systemowe rozwiązanie, umożliwiające:

- identyfikację,
- gromadzenie,
- przechowywanie i strukturyzację,
- zastosowanie wiedzy projektowej.

Aby było to możliwe, konieczne jest zbudowanie centralnego repozytorium wiedzy, które stanowiłoby kluczowy element systemowego zarządzania wiedzą na poszczególnych poziomach [Gasik, 2011, s. 23–44], tj.:

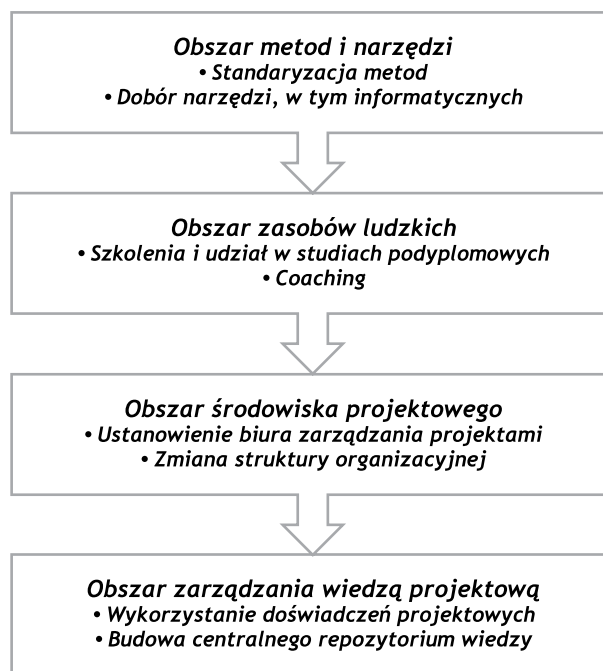
- osób,
- projektów,
- organizacji.

Repozytorium wiedzy powinno być utworzone przy wykorzystaniu źródeł wiedzy znajdujących się zarówno wewnątrz (doświadczenia zdobyte przez osoby zaangażowane w projekty), jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (powszechnie uznane standardy). Dostęp do repozytorium z założenia byłby otwarty dla wszystkich osób zaangażowanych w projekty, tak aby mogły one jednocześnie uzupełniać bazę wiedzy i zarazem z niej korzystać.

Ogólny schemat kluczowych działań przyjętych w ramach rekomendacji zwiększania skuteczności w zarządzaniu projektami dla przedsiębiorstw przemysłu maszynowego przedstawia rysunek 2.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego zlokalizowane w Polsce stanowią znaczącą część gospodarki. Ich dalsze umacnianie się na rynkach lokalnych i globalnych w dużej mierze jest uzależnione od doskonaleniami procesów związanych z projektami ukierunkowanymi na rozwój nowych produktów. Dlatego też bardzo ważne jest, aby te przedsiębiorstwa zwiększały swoją skuteczność w zarządzaniu projektami. Wyniki uzyskane w przeprowadzonych badaniach wykazały, że zagraniczne podmioty przemysłu maszynowego cechuje ogólnie wyższy poziom zarządzania projektami niż przedsiębiorstwa polskie, co zostało wyrażone poprzez stopień dojrzałości w zarządzaniu projektami w obszarach: metod i narzędzi, zasobów ludzkich, środowiska



Rys. 2. Kluczowe działania rekomendowane dla zwiększania skuteczności w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego w Polsce

Źródło: opracowanie własne

projektowego i zarządzania wiedzą projektową. Dlatego też podmioty zlokalizowane w Polsce powinny dążyć do jak najszybszego podnoszenia stopnia dojrzałości projektowej w każdym z analizowanych obszarów, by dorównać w tym względzie przedsiębiorstwom zagranicznym. W efekcie spowoduje to zwiększenie skuteczności w zarządzaniu projektami i przełoży się na skrócenie czasu realizacji projektów oraz zmniejszenie kosztów przygotowywania nowych produktów.

W związku z tym przedsiębiorstwom przemysłu maszynowego w Polsce rekomenduje się podjęcie jak najszybszych działań, mających na celu zwiększanie stopnia dojrzałości, poczynając od obszaru metod i narzędzi, poprzez obszary zasobów ludzkich i środowiska projektowego, na obszarze zarządzania wiedzą kończąc.

dr hab. inż. Seweryn Spątek
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: spatek@polsl.pl

prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: andrzej.karbownik@polsl.pl

Przypis

¹⁾ Badania przeprowadzono w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w Krakowie (nr N N504 678740).



Bibliografia

- [1] ALMAHMOUD E.S., DOLOI H.K., PANUWATWANICH K., *Linking Project Health to Project Performance Indicators: Multiple Case Studies of Construction Projects in Saudi Arabia*, „International Journal of Project Management” 2012, Vol. 30, No. 3.
- [2] ELLIS K., BERRY D.M., *Quantifying the Impact of Requirements Definition and Management Process Maturity on Project Outcome in Large Business Application Development*, „Requirements Engineering” 2013, Vol. 18, No. 3.
- [3] GASIK S., *A Model of Project Knowledge Management*, „Project Management Journal” 2011, Vol. 42(3).
- [4] GTI, *The Machinery & Equipment Industry in Germany*, [in:] *Industry Overview*, Germany Trade & Invest, Berlin 2013.
- [5] GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2011 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Produkcji, Warszawa 2012.
- [6] HESSELS J., PARKER S.C., *Constraints, Internationalization and Growth: A Cross-country Analysis of European SMEs*, „Journal of World Business” 2013, Vol. 48, No. 1.
- [7] HOFMAN M., *Project Management Office. Tworzenie, funkcjonowanie, ewolucja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2012.
- [8] JEŁOWICKI M., KIEŻUN W., LEŃSKI Z., OSTAPCZUK B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979.
- [9] JUCHNIEWICZ M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa 2009.
- [10] KARBOWNIK A., DOHN K., SIENKIEWICZ-MAŁY-JUREK K., *Value Chain Analysis of Environmental Management in Urban Areas. Case Study: Metropolitan Association of Upper Silesia*, „Polish Journal of Environmental Studies” 2012, Vol. 21, No. 4.
- [11] KARBOWNIK A., *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, z. 81, Poznań 2006.
- [12] KOTARBIŃSKI T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1959.
- [13] KWAK Y.H., *Calculating Project Management’s Return on Investment*, „Project Management Journal” 2000, Vol. 31, No. 2.
- [14] OGC, *PRINCE2 Maturity Model (Version 1.0)*, Office of Government Commerce, London 2006.
- [15] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute (PMI), 2013.
- [16] SPAŁEK S., *Reaching Maturity Through Project-based Learning*, Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference, 2012.
- [17] SPAŁEK S., *Does Investment in Project Management Pay Off?* „Industrial Management & Data Systems” 2014, Vol. 114, No. 5.
- [18] SPAŁEK S., *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [19] SPAŁEK S., BODYCH M., *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Onepress, Gliwice 2011.
- [20] SPAŁEK S., ZDONEK D., *Wykorzystanie e-kwestionariuszy w badaniach przemysłu maszynowego w Polsce*, [w:] KIELTYKA L. (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- [21] TROCKI M., WYROZĘBSKI P., GRUCZA B., METELSKI W., JUCHNIEWICZ M., BUKŁAHA E., *Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- [22] WITTEK Ż., *Dojrzałość projektowa organizacji jako potencjał rozwojowy przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 218, Wrocław 2011.
- [23] WYROZĘBSKI P., *Biura projektów*, [w:] TROCKI M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [24] YAZICI H.J., *The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance*, „Project Management Journal” 2009, Vol. 40, No. 3.
- [25] YOUNG M., YOUNG R., ZAPATA J.R., *Project, Programme and Portfolio Maturity: A Case Study of Australian Federal Government*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2014, Vol. 7.
- [26] ZIELENIEWSKI J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

Recommendations for Improvement of Project Management Effectiveness in Machinery Industry Companies in Poland

Summary

The aim of the article is to recommend the sets of activities which should be undertaken by machinery industry companies located in Poland, in order to increase their effectiveness in managing projects; where effectiveness is measured by the degree to which goals are attained. The recommendations are formulated and are oriented around questionnaire-based research into the level of project management maturity in foreign and domestic machinery industry companies. The literature shows that increasing the project management maturity level positively influences the efficiency standard in managing projects. The main goals in project management are meeting the budget and deadline. The organizations, which have the ability to significantly decrease the duration and costs of projects, gain a competitive advantage. The results of the research revealed that foreign companies are on a higher level of project management maturity in each analyzed area (methods and tools, human resources, project environment and project knowledge management) than their Polish counterparts. Therefore, it is recommended that companies located in Poland undertake immediate action to increase their maturity level in each area separately. This should manifest itself via an increase in the efficiency of managing projects, leading potentially to time and cost reductions of ongoing projects.

Keywords

project management, maturity, machinery industry, effectiveness

ZARZĄDZANIE OBIETNICĄ WYNAJMU NOWOCZESNEJ POWIERZCHNI HANDLOWEJ W KONTEKŚCIE PROCESU WYSTĄPIENIA TARGOWEGO

Dariusz Siemieniako
Marcin Gębarowski

Wprowadzenie

W trakcie planowania i realizacji projektów deweloperskich nowoczesnych powierzchni handlowych deweloperzy m.in. badają zainteresowanie potencjalnych najemców oraz uzgadniają zakres i warunki świadczenia usług wynajmu lokali handlowych. Deweloperzy składają generalną obietnicę świadczenia usług wynajmu po otwarciu obiektu handlowego oraz składają obietnice częściowe w procesach interakcji. Obietnice szczegółowe odnoszą się do postępów realizacji projektu deweloperskiego, a także do przebiegu uzgadniania umowy najmu i jej wypełnienia przez obie strony przed otwarciem obiektu handlowego. Usługi wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej można zakwalifikować do usług przemysłowych (*business to business* – B2B). Usługi te oferowane są przedsiębiorstwom handlu detalicznego, zazwyczaj sieciom międzynarodowych korporacji, w procesie komercjalizacji nieistniejącego jeszcze obiektu handlowego, realizowanego w ramach projektu deweloperskiego.

Zarządzanie złożonym projektem, także deweloperskim, można zdefiniować jako „planowanie, monitorowanie i kontrola wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie wszystkich zaangażowanych, według kolejności osiągania celów projektu zgodnie z uzgodnionymi kryteriami czasu, kosztu i wykonania” [Lester, 2007, s. 5]. W literaturze dotyczącej zarządzania projektami deweloperskimi wyróżnia się bardziej lub mniej szczegółowe etapy. Generalnie można wyróżnić: inicjację, planowanie, realizację i zamknięcie projektu. Projekt deweloperski rozpoczyna się od wstępnego etapu inicjacji, a planowanie prowadzone jest do uzyskania oceny warunków wykonania. Kolejnym etapem jest realizacja projektu, którą można podzielić na realizację przygotowawczą (doprowadzenie projektu do stanu możliwości, opłacalności i akceptowalnego poziomu ryzyka rozpoczęcia robót budowlanych) oraz właściwą (od zlecenia głównych robót budowlanych do uzyskania pozwolenia na użytkowanie obiektu). Ostatnim etapem jest zamknięcie projektu po uroczystym otwarciu obiektu handlowego. Zarządzanie obietnicą wynajmu nowoczesnej powierzchni handlowej ma miejsce na etapie planowania i realizacji, a końcowa ocena najemców – odnośnie do spełniania obietnic przez dewelopera – ma miejsce po rozpoczęciu funkcjonowania obiektu handlowego.

Specyfika komercjalizacji wymaga pozyskania zainteresowania najemców „kotwicznych” (*anchor tenants*), a następnie podpisania umów i doprowadzenia do otwarcia przez nich lokalu handlowego w dniu uroczystego otwarcia obiektu. „Kotwice” to najemcy z największymi powierzchniami lokalami. Są to właściciele znanych marek w handlu detalicznym, które przyciągają nabywców. Takie marki najczęściej reprezentują branże: artykułów spożywczych, wyposażenia domu i ogrodu, artykułów elektronicznych i odzieżowych. Dopiero po zapewnieniu odpowiedniego poziomu najmu (około 30% powierzchni najmu) przez część najemców „kotwicznych” możliwe jest finalizowanie komercjalizacji powstającej nieruchomości handlowej wśród pozostałych najemców – najczęściej krajowych sieci oraz najemców lokalnych.

Istotnym problemem badawczym jest zarządzanie przez dewelopera interakcjami, głównie z potencjalnymi najemcami, w związku z uzgadnianiem kontraktu i dotrzymywaniem obietnic składanych w ramach realizacji projektu deweloperskiego nowoczesnej powierzchni handlowej. Ważną przestrzenią zarządzania przez dewelopera interakcjami są targi branżowe, podczas których występuje kumulacja różnorodnych aktów i epizodów w relacjach usługowych. Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania przez dewelopera powstającego centrum handlowego koncepcji zarządzania obietnicą wynajmu powierzchni handlowej dla najemców w procesie wystąpienia targowego (*trade show performance*). Przez wystąpienie targowe należy rozumieć wszystkie działania marketingowe realizowane przez pojedynczego wystawcę w obrębie jego stoiska podczas konkretnych targów. Sformułowanie „wystąpienie targowe” jest powszechnie stosowane w literaturze poświęconej wydarzeniom wystawienniczym [Gopalakrishna, Lilien, 1995; Lee, Kim, 2008; Mruk, Kuca, 2006, s. 50].

Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku (*case study research*) przedsiębiorstwa deweloperskiego Park Handlowy Kwadrat SA i skupiono się na procesie konkretnego wystąpienia targowego tego podmiotu. Przeprowadzone badanie wpisuje się w paradygmat interpretatywno-symboliczny nauk o zarządzaniu, osadzony m.in. na założeniu epistemologicznym konstruktywizmu społecznego [Sułkowski, 2013, s. 21].

Zarządzanie obietnicą w procesie usługowym

W literaturze dotyczącej zarządzania usługami rośnie znaczenie rozumienia usług w kontekście ich procesowej natury, wyrażającej się w symultaniczności świadczenia i konsumowania. Usługobiorca postrzega proces produkcji usług jako element ich konsumpcji. Jednocześnie konsumpcji i produkcji sprawia, że klienta stawia się w roli współproducenta (*co-producer*) usługi, przez co klient jest traktowany jako zasób w procesie. Według nordyckiej szkoły usług, przedsiębiorstwo współtworzy wartość (*value co-creation*) klientów poprzez zaangażowanie zasobów w proces wytwarzania i świadczenia usług oraz w proces konsumpcji klienta. Szerokie rozumienie procesu konsumpcji oznacza uwzględnienie różnych elementów procesu usługowego postrzeganych przez klientów, z którymi wchodzi oni w interakcje, m.in.: dobra materialne, informacja, kontakty międzyludzkie, kontakty z systemami oraz infrastrukturą, możliwe interakcje z innymi klientami [Grönroos, 2007, s. 183]. Część tych elementów stanowią interakcje, głównie międzyosobowe, a część z nich jest raczej kontekstem powstawania interakcji pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem. Analizując budowanie trwałych związków z klientami, trzeba zwrócić uwagę na interakcje w kategoriach epizodów, czyli sytuacji, w których dochodzi do wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem [Storbacka, Lehtinen, 1997, s. 14]. Epizody składają się – według tych autorów – z czynności. Generalnie można mówić o poziomach interakcji w związku usługowym, począwszy od najbardziej elementarnych interakcji, czyli aktów, poprzez epizody składające się z wzajemnie powiązanych aktów, a skończywszy na sekwencjach jako zespole epizodów [Holmlund, 1997, s. 96].

Aktem będzie przykładowo czynność obsługi klienta, przekazanie konkretnej informacji. Przykładem epizodu może być spotkanie negocjacyjne przedstawicieli dewelopera nieruchomości handlowych z potencjalnym najemcą centrum handlowego podczas targów. Z kolei egzemplifikacją sekwencji w odniesieniu do interakcji dewelopera i najemców może być zamknięcie całego procesu negocjacji umowy najmu. Jednak w praktyce, ze względu na potrzebę sprawności zarządzania, zwłaszcza w przypadku wielkopowierzchniowych najemców centrum handlowego (z którymi proces uzgadniania umowy najmu jest złożony i długotrwały), można dzielić ten proces na węższy zakres sekwencji, np.:

- uzgodnienie podstawowych warunków biznesowych, wyrażonych często w ramach listu intencyjnego (*Letter of Intent*) lub tzw. warunków podstawowych (*Head of Terms*),
- uzgodnienie rysunków technicznych, głównie rzut poziomy i poprzeczny lokalu handlowego,
- uzyskiwanie zgody korporacyjnej najemcy międzynarodowego,
- zamknięcie uzgadniania umowy najmu.

W procesach usługowych przedsiębiorstwo składa klientom propozycję wartości (*value proposition*), jak również współtworzy wartość klienta (*value co-creation*)

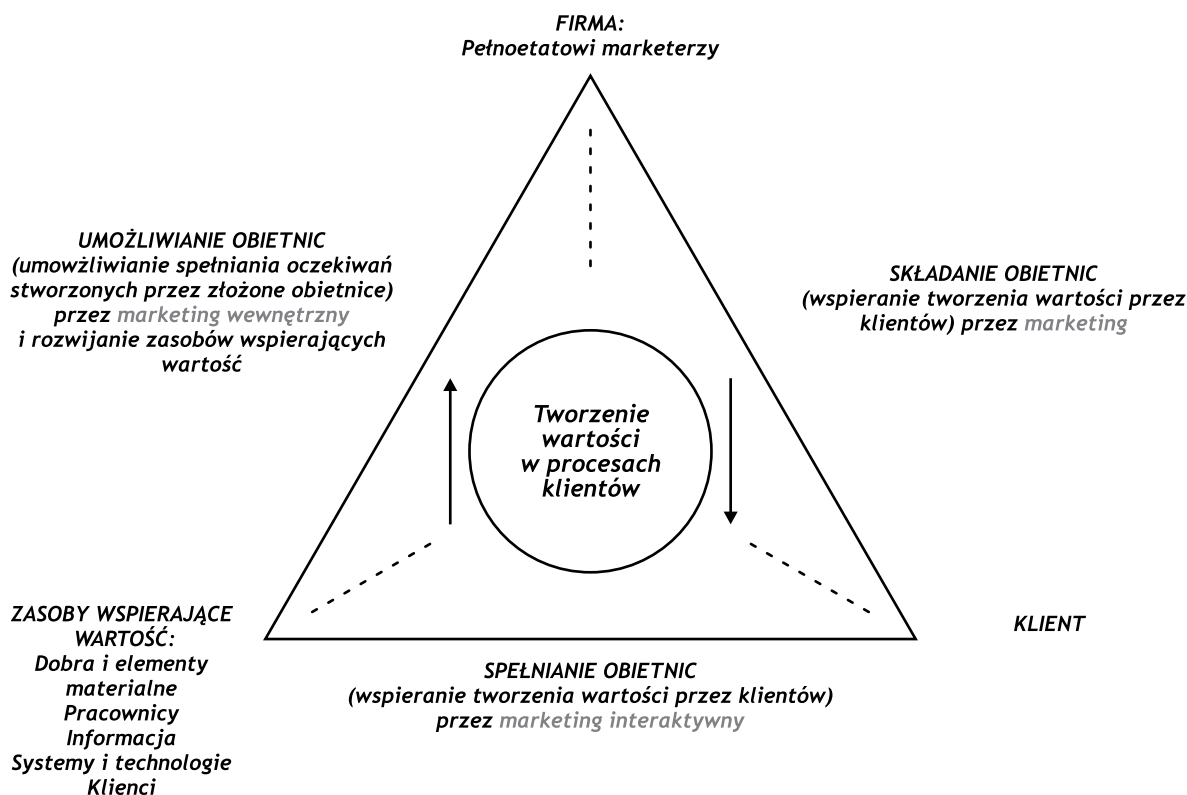
za pomocą interakcji. Można mówić o podejściu do zarządzania interakcjami w usługach na bazie koncepcji obietnicy i wartości w użyciu w działaniach marketingowych [Grönroos, 2007, s. 203]. Koncepcja ta może stanowić przedmiot czy też obszar zarządzania w przedsiębiorstwie, nazywany jako zarządzanie obietnicą [Grönroos, 2009, s. 356]. Ze względów praktycznych w zarządzaniu obietnicą można wyodrębnić trzy obszary, tj.: składanie obietnic, spełnianie obietnic i umożliwianie obietnic (rys. 1). Obszarem priorytetowym w tworzeniu wartości w procesach klientów jest spełnianie obietnic złożonych klientom, co stanowi fundament ich zatrzymania.

Na rynku B2B w złożonych usługach z intensywnym kontaktem, z długim cyklem usługowym, ważne jest, aby przekazana potencjalnemu klientowi obietnica, odnośnie do propozycji wartości, była z jednej strony atrakcyjna, a z drugiej strony nie powinna być przesadzona, ponieważ już w pierwszym obszarze zarządzania obietnicą zostanie uniemożliwione jej dotrzymanie. Należy zauważyć rolę spełniania obietnic jako podstawowego obszaru zaproponowanej koncepcji [Grönroos, 2007, s. 204–205]. Dotrzymanie obietnic odbywa się poprzez interakcje usługodawcy z usługobiorcą. Wykorzystuje się tu marketing interaktywny (*interactive marketing*), w którym podkreśla się rolę niepełnoetatowych marketerów (*part-time marketers*) we wspieraniu wartości tworzonej przez klientów [Gummesson, 1991, s. 60–67]. W aktywności, związanej z umożliwianiem spełniania obietnic, najważniejszym elementem jest personel przedsiębiorstwa. Dlatego na tym poziomie zarządzania obietnicą należy wykorzystywać marketing wewnętrzny (*internal marketing*).

Zarządzanie procesem wystąpienia targowego w usługach

Skuteczność wykorzystania udziału w targach w budowaniu interakcji biznesowych determinowana jest przyjęciem perspektywy zarządczej oraz spojrzeniem na aktywność wystawienniczą jako na ciąg zaplanowanych wystąpień targowych, które uwzględniają pozostałe działania marketingowe organizacji. Efekty prezentacji i rozmów targowych w wypadku usług oferowanych na rynku B2B dodatkowo warunkowane są cechami tych usług.

Na proces zarządzania udziałem w targach można spojrzeć z dwóch perspektyw – w wymiarze strategicznym oraz przez pryzmat działań operacyjnych. W literaturze przedmiotu ograniczono się w zdecydowanej większości wypadków do analizowania działań targowych na poziomie operacyjnym, odnosząc się do przygotowywania i realizacji pojedynczych wystąpień. Tylko nieliczni autorzy przedstawili szerszy (zarządczy) kontekst aktywności wystawienniczej, przenosząc ją na poziom decyzji strategicznych. Strategiczny wymiar marketingu targowego obejmuje wiele wystąpień firmy, z uwzględnieniem pozycjonowania wystawcy na tle konkurentów w dłuższej perspektywie czasowej. Kluczowe aspekty w tym względzie to strategiczna analiza sytuacji rynkowej, jak również określenie celów i strategii marketingowej [Kirchgeorg, Klante, 2005, s. 318].



Rys. 1. Koncepcja obietnicy i wartości w użyciu w działaniach marketingowych
 Źródło: [Grönroos, 2007, s. 205]

Na proces pojedynczego wystąpienia targowego składa się wiele czynności realizowanych w okresie poprzedzającym targi, jak również podczas ich trwania. O ostatecznych efektach aktywności wystawienniczej decydują również działania podejmowane po zakończeniu targów (*follow-up*). Ujmując szczegółowo każdą z tych trzech faz, można wskazać podstawowe czynności, podlegające zarządzaniu w ramach procesu wystąpienia targowego: przyjęcie celów aktywności wystawienniczej, wybór targów stwarzających największą szansę na realizację założonych celów, sprecyzowanie potrzeb finansowych oraz zaakceptowanie budżetu, ustalenie koncepcji wystąpienia targowego (sposobu prezentowania ekspozycji, charakteru wydarzeń towarzyszących wystąpieniu) oraz typu stoiska, zgłoszenie udziału w targach, w wypadku wyboru stoiska autorskiego rozpoczęcie prac nad nim, selekcja oraz przeszkolenie pracowników reprezentujących wystawcę, wykonanie materiałów promocyjnych wykorzystywanych na stoisku (np. ulotek, folderów, galanterii reklamowej), zorganizowanie pobytu personelu stoiska w mieście targowym, zaproszenie do odwiedzenia stoiska obecnych oraz potencjalnych klientów (pisemnie, e-mailowo lub telefonicznie), montaż stoiska, realizacja wystąpienia targowego (m.in. kontrolowanie i motywowanie personelu, koordynacja prowadzonych działań marketingowych, obserwacja stoisk konkurentów), demontaż stoiska, ocena rezultatów wystąpienia targowego, podtrzymywanie kontaktów nawiązanych podczas targów (poprzez kontakt osobisty, telefoniczny lub e-mailowy). Obserwacja działalności marketingowej polskich wystawców prowadzi do konkluzji, iż większość z nich koncentruje się przede

wszystkim na samej pracy stoiska, zaniedbując etap przygotowania wystąpienia oraz marginalizując znaczenie działań podejmowanych po zakończeniu targów. Wyniki badań potwierdzają jednak, iż działania podjęte przed rozpoczęciem targów – takie jak aktywność promująca wystąpienie oraz szkolenie personelu – mają silniejszy wpływ na ostateczne efekty wystawiennicze niż rozmiar i lokalizacja stanowiska ekspozycyjnego, liczebność zespołu targowego czy działania promocyjne, podejmowane podczas pracy stoiska [Lee, Kim, 2008, s. 794]. W literaturze przedmiotu uważa się ponadto, iż korzyści wynikające z aktywności wystawienniczej mogą zostać bezpowrotnie utracone, jeżeli wystawca nie zaplanuje właściwie wykorzystania nawiązanych kontaktów po zakończeniu targów [Siskind, 2005, s. 250].

Podczas targów, w których uczestniczą podmioty oferujące usługi, zarządzanie procesem wystąpienia targowego jest determinowane w istotnym stopniu specyficznymi cechami wystawianej oferty. Niematerialność usług, uniemożliwiająca pokazanie ekspozycji, wymusza na wystawcach konieczność rozszerzenia sposobów prezentowania oferty. Z tego względu wystawcy udzielają wyczerpujących informacji podczas rozmów z gośćmi targowymi, wspierając się drukowanymi materiałami reklamowymi oraz prezentacjami multimedialnymi, zawierającymi zwiększoną ilość zdjęć i wizualizacji. Wykorzystywane są również zróżnicowane wydarzenia marketingowe wplecione w scenariusz wystąpień targowych, które mają zwiększyć atrakcyjność ekspozycji oraz skutecznie zatrzymać uwagę zwiedzających. Taki rozszerzony wymiar prowadzenia aktywności targowej wymaga

sprawnego zarządzania projektami wystawienniczymi, które w analizowanej branży rozciągają się w czasie. Ponadto w ujęciu strategicznym należy mieć na uwadze to, iż targi mogą być skuteczniej wykorzystywane tylko wówczas, gdy: 1) postrzega się je jako cykl wydarzeń; 2) są starannie zintegrowane z pozostałymi narzędziami komunikacji marketingowej wykorzystywanymi przez organizację; 3) są z wyprzedzeniem dobierane, a udział w nich jest właściwie planowany; 4) ich skuteczność podlega ciągłym pomiarom [Smith, Zook, 2011, s. 403].

Metoda badawcza

Autorzy artykułu jako metodę badawczą wykorzystali studium przypadku przedsiębiorstwa deweloperskiego Park Handlowy Kwadrat SA (nazywanego dalej PHK SA), które rozwija jedno z największych w północno-wschodniej Polsce centrów handlowych o tej samej nazwie (nazywane dalej PHK). Główny zakres badania obejmował zarządzanie przez PHK SA interakcjami z potencjalnymi najemcami centrum handlowego, na bazie koncepcji zarządzania obietnicą, w procesie wystąpienia targowego. Wystąpienie targowe PHK SA miało miejsce na największych w Polsce i zarazem Europie Środkowo-Wschodniej targach nieruchomości handlowych *Shopping Center Forum* (nazywane dalej SCF), które odbyły się w dniach 18 i 19 września 2013 r. w Warszawie. Celem przeprowadzonego badania było pogłębienie rozumienia postaw, zachowań i interakcji dewelopera powstającego centrum handlowego PHK oraz potencjalnych najemców w procesie zarządzania obietnicą w kontekście wystąpienia targowego. Badanie było prowadzone przez 12 miesięcy, od marca 2013 r. do lutego 2014 r., i obejmowało proces rozpoczynający się decyzją o udziale w targach, poprzez przygotowanie i realizację wystąpienia targowego aż po czynności podjęte po zakończeniu targów.

W ramach studium przypadku PHK badanie w terenie (*field research*) było prowadzone przez jednego z autorów artykułu, który w okresie badawczym uczestniczył w komercjalizacji centrum handlowego. W przeprowadzonym badaniu metodą studium przypadku wykorzystano szereg różnych metod jakościowych, co można określić mianem triangulacji, ze względu na to, iż „uzyskanie pogłębionego zrozumienia w metodzie studium przypadku wymaga zazwyczaj wykorzystania wielu metod badawczych w przekroju różnych przedziałów czasu, w których trwa badanie, tj. wykorzystanie triangulacji” [Woodside, Wilson, 2003, s. 498]. Triangulacja obejmowała:

- metodę obserwacji uczestniczącej w środowisku objętym studium przypadku PHK, w ramach której badacz pełnił jednocześnie rolę osoby zaangażowanej w komercjalizację PHK;
- wywiad swobodny z pracownikami i kontrahentami PHK SA, przeprowadzony z wykorzystaniem scenariusza wywiadu;
- metodę introspekcji badacza (*researcher introspection*), zalecaną w badaniach studiów przypadku [Woodside, Wilson, 2003, s. 496]; w metodzie introspekcji własnej badacz analizuje *post factum* wypowiedziane myśli oraz

swoje zachowania; badacz uczestniczył w interakcjach z potencjalnymi najemcami w wymiarze praktycznym i z tej perspektywy introspekcja umożliwiła interpretację własnych myśli i zachowań w kontekście przyjętego problemu badawczego;

- analizę pisemnych dokumentów PHK SA oraz analizę informacji zdobytych w miejscach typowych dla nawiązywanych interakcji (np. w siedzibie PHK SA, siedzibach potencjalnych najemców i agenta ds. komercjalizacji, hali wystawienniczej).

Wyniki badania

Podczas 12 miesięcy trwania badania PHK SA był na etapie realizacji przygotowawczej centrum handlowego. Jak zidentyfikowali autorzy artykułu, ten etap projektu deweloperskiego polegał na wykonaniu zadań umożliwiających rozpoczęcie głównych prac budowlanych. Realizacja przygotowawcza dotyczyła m.in.: przygotowania wymaganych projektów architektonicznych (budowlanego, wykonawczego, wnętrza i zagospodarowania przestrzennego), uzyskania pozwolenia na budowę, zwolnienia terenu inwestycji z obciążeń, zdobycia kredytu bankowego, zrealizowania robót wyburzeniowych. Na podstawie analizy danych zgromadzonych w toku badania metodą studium przypadku wyodrębniono siedem procesów zarządzania przez PHK SA wystąpieniem targowym w odniesieniu do jesiennej edycji targów SCF wraz z czasem trwania każdego procesu. Zaproponowane przez autorów artykułu wyodrębnienie wiąże się ze zróżnicowanymi działaniami procesu zarządzania obietnicą, które były prowadzone w każdym z procesów zarządzania wystąpieniem targowym (tab. 1). Główne, rozpoznane w ramach badania studium przypadku, obszary zarządzania obietnicą przez PHK SA to harmonogram realizacji, zwłaszcza kamieni milowych, projektu deweloperskiego oraz procedowanie bieżących uzgodnień dotyczących umowy najmu. Istotnymi cechami dotrzymywania obietnic była: terminowość, dokładność i profesjonalizm. Ważnym elementem procesu zarządzania obietnicą było przekazywanie informacji potencjalnym najemcom o istotnych zmianach dotyczących projektu deweloperskiego oraz zmianach odnoszących się do dotychczasowych uzgodnień umowy najmu, a także przekazywanie informacji dotyczących zarządzania ryzykiem i zmianą w projekcie.

W toku badania autorzy doszli do wniosku, że z perspektywy potencjalnych najemców stan zaawansowania powstawania centrum handlowego najlepiej jest oceniać na podstawie „twardych” faktów wskazujących na postępy projektu, m.in.: uzyskanie prawomocnego pozwolenia na budowę, poziom zaawansowania prac budowlanych, podpisanie umowy kredytowej z bankiem, podpisanie umów najmu z największymi najemcami „kotwicznymi” w centrum handlowym – np. hipermarket spożywczy, hipermarket budowlany czy też sklep RTV i AGD. Ponadto ustalono, że potencjalni najemcy postrzegają postępy w realizacji centrum handlowego także przez pryzmat elementów „miękkich”. Jednym z takich elementów jest weryfikowany przez najemców poziom dostosowania koncepcji

Tab. 1. Macierz procesów zarządzania wystąpieniem targowym PHK SA w odniesieniu do realizacji procesów zarządzania obietnicą

Procesy zarządzania wystąpieniem targowym z autorskim stoiskiem PHK SA wraz z czasem trwania	Etapy cyklicznego procesu zarządzania obietnicą		
	Składanie obietnic	Umożliwianie spełnienia obietnic	Dotrzymywanie obietnic
I podjęcie decyzji o wystąpieniu targowym na SCF: od marca do maja 2013 r.			
II przygotowanie techniczne do wystąpienia targowego: od maja do 17 września 2013 r.			
III rozwój relacji z potencjalnymi najemcami jako przygotowanie do wystąpienia targowego: od maja do 17 września 2013 r.			
IV realizacja wystąpienia targowego ze stoiskiem autorskim prezentującym ofertę PHK: 18 i 19 września 2013 r.			
V krótkoterminowa obsługa kontaktów po zakończeniu targów SCF: od 20 września do października 2013 r.			
VI działania długoterminowe wobec potencjalnych najemców po zakończeniu targów SCF: od listopada 2013 r. do lutego 2014 r.			
VII podjęcie decyzji o prezentacji oferty PHK na kolejnych targach nieruchomości handlowych: od stycznia do kwietnia 2014 r.			

Legenda: szary kolor w komórce oznacza, że dany etap procesu zarządzania obietnicą był realizowany w ramach konkretnego procesu zarządzania wystąpieniem targowym

Źródło: opracowanie własne

centrum handlowego do potrzeb rynku, tj.: lokalizacja, dojazd, wielkość, standard wizualny i techniczny, funkcjonalność układu projektu (tzw. *layoutu*). Zaobserwowano, że wskazane jest, aby deweloper posiłkował się profesjonalnymi raportami badania oraz analiz rynku, przygotowanymi w kontekście konkretnego projektu. Istotna jest także dynamika działań promocyjnych, dostosowana do procesu rozwoju i realizacji nowego centrum handlowego, które to działania są rozciągane w oczekiwanym przez najemców czasie otwarcia obiektu. Na podstawie wywiadów, przeprowadzonych w ramach studium przypadku z ekspertami z branży, aktualnie szacuje się, że normalny, a więc oczekiwany okres rozwoju nowego, dużego centrum handlowego, wynosi od 5 do 7 lat. Stan zaawansowania projektu deweloperskiego oceniany jest także z perspektywy poziomu profesjonalizmu, wiarygodności oraz prestiżu podmiotów i osób współpracujących – takich, jak: architekt, prawnicy obsługujący komercjalizację, agencja ds. komercjalizacji, generalny wykonawca, bank.

Przeprowadzone badanie studium przypadku pokazało, że na wejściu procesu decyzyjnego I, odnoszącego się do wystawiania się po raz pierwszy przez PHK SA podczas targów branżowych w ramach własnego stoiska, istotny był dotychczasowy stan zaawansowania rozwoju centrum handlowego oraz poziom wiedzy o kamieniach milowych harmonogramu dalszego rozwoju. Ustalono, że na początku II kwartału 2013 r., po niespełna 4 latach rozwijania projektu PHK, stan zaawansowania planowanego centrum handlowego był znaczący i zarazem wystarczający do podjęcia decyzji o wykorzystaniu własnego stoiska podczas jesien-

nej edycji targów SCF w 2013 r. Planowany udział w tych targach miał być punktem kulminacyjnym w procesie promocji i najmu powierzchni w PHK, kiedy to wszystkie trzy etapy procesu zarządzania obietnicą były realizowane w trakcie wystąpienia targowego (proces IV). Uzyskano informację, że ze strony PHK SA w targach wzięło udział czterech pracowników (dwóch członków zarządu, specjalista ds. komercjalizacji, specjalista ds. promocji) oraz hostessa, a także trzy osoby ze współpracujących przedsiębiorstw, tj. dwóch agentów ds. komercjalizacji i jeden specjalista ds. koordynacji najemców. Na podstawie materiałów wtórnych i wywiadu swobodnego ustalono, że głównym celem wystąpienia targowego było zwiększenie rozpoznawalności i wiarygodności projektu oraz przyspieszenie podpisywania umów najmu z podmiotami, z którymi PHK SA już pozostawał w relacjach. Byli to głównie najemcy wielko- i średniopowierzchniowi, reprezentowani przez handlowe sieci międzynarodowe. Uzyskano informację od pracowników PHK SA, że decyzja o udziale w tych targach została podjęta także ze względu na zapewnienie przez PHK SA możliwości (m.in. prawnych, finansowych, organizacyjnych, kadrowych i technicznych) spełnienia obietnic (proces I), które w okresie przed targami miały być składane najemcom w trwających negocjacjach warunków i umów najmu (proces III). Decyzja o udziale w targach stanowiła też element dotrzymania obietnicy (proces I) wystawienia stoiska, która była składana w okresie wcześniejszym.

Ustalono, że proces przygotowania stoiska od strony technicznej (proces II) trwał od maja aż do rozpoczęcia targów SCF oraz że zarząd PHK SA zdecydował o wykorzystaniu

atrakcyjnie wizualnego stoiska ze względu na wysokie „standardy ekspozycyjne” branży nieruchomości handlowych. Stoisko miało bowiem stanowić symboliczną reprezentację i materializację nieistniejącego jeszcze centrum handlowego, a w ten sposób miało uwiarygadniać skomplikowany projekt inwestycyjny. Uzyskano informację, że ze strony PHK SA za proces przygotowania technicznego odpowiadał specjalista ds. promocji i analiz rynku. W realizację zadań tego procesu było zaangażowanych pięć podmiotów zewnętrznych. Najważniejszą rolę odegrało specjalistyczne przedsiębiorstwo wyłonione w drodze przetargu, odpowiedzialne za zaprojektowanie, produkcję, organizację wyposażenia oraz montaż i uruchomienie autorskiego stoiska PHK SA. Pozostałe podmioty to: dwie agencje reklamowe, drukarnia oraz podmiot odpowiedzialny za stworzenie prezentacji multimedialnej. Jeden z autorów artykułu zaobserwował, że stanowisko PHK SA było zlokalizowane blisko głównego wejścia na halę wystawienniczą, z wejściem na stoisko od frontu, ze względu na szeregową zabudowę. Na froncie stoiska prezentowano dużych rozmiarów logo oraz portal wejściowy w czerwonym firmowym kolorze wraz z hasłami stanowiącymi wyróżniki strategiczne centrum handlowego PHK. Wykorzystywano następującą galanterię reklamową oraz inne materiały marketingowe: przymocowane do ścian płyty z nadrukowanymi wizualizacjami PHK, monitor LCD z wyświetlaną prezentacją multimedialną na temat PHK, anglojęzyczne foldery reklamowe i materiały techniczne, markowe czekoladki w czerwonych opakowaniach, napoje.

Po zakończeniu targów dalsze badanie studium przypadku pozwoliło na ustalenie, że w pozostałych procesach wystąpienia targowego najistotniejszym obszarem zarządzania obietnicą było dotrzymanie przez PHK obietnic, co było oczekiwane przez potencjalnych najemców jako element minimalizacji ryzyka. Obecnie w branży nieruchomości handlowych występuje nadwyżka podaży nowych projektów handlowych oraz wstrzymanie rozwoju części sieci handlowych, co wpływa na wzrost siły negocjacyjnej najemców. Z dalszej eksploracji studium przypadku wynika, że poza procesem krótkoterminowego spełniania próśb najemców złożonych podczas targów (proces V), co jest oznaką profesjonalizmu, istotne jest w długiej perspektywie zapewnienie możliwości spełnienia obietnic i ich dotrzymania (proces VI). Analiza materiałów wtórnych i wywiady swobodne w dalszym ciągu badania metodą studium przypadku umożliwiły dokonanie istotnych ustaleń. PHK SA przykładał dużą wagę do zarządzania operacyjnego w ramach procesu V i uzyskał założone cele. W realizacji procesu VI PHK SA podejmował nie tylko decyzje taktyczne, ale także decyzje strategiczne, związane z kwestiami o istotnych konsekwencjach dla projektu inwestycyjnego, oraz długotrwałe w skutkach. PHK SA, funkcjonując w warunkach zmiennego rynku, podejmował i realizował decyzje strategiczne związane z wykonaniem projektu w odniesieniu do zmian otoczenia rynkowego. PHK SA w ramach współpracy aktualizował wiedzę potencjalnych najemców i kontrahentów dotyczącą różnych zmian w realizacji projektu. W ten sposób PHK SA zarządzał obietnicami złożonymi najemcom podczas targów, dbając o ich spełnianie oraz aktualizowanie. Co do procesu VII to PHK SA nie planował wystawienia stoiska na targach SCF jesienią

2014 r., albowiem projekt jest już na rynku rozpoznawalny, a zbyt intensywne promowanie może sprawiać wrażenie, że przedsięwzięcie PHK ma problemy z realizacją.

Podsumowanie

W studium przypadku PHK SA przedstawiono zależności pomiędzy procesami zarządzania wystąpieniem targowym a obszarami procesu zarządzania obietnicą, który to proces ma istotne znaczenie przy budowaniu wiarygodności złożonego projektu inwestycyjnego centrum handlowego, a dalej podpisywania umów najmu.

PHK SA przykładał dużą wagę do zarządzania obietnicą w procesie wystąpienia targowego, biorąc pod uwagę własne niewielkie doświadczenie w branży nieruchomości z nowoczesną powierzchnią handlową. Tego typu podmiot jest postrzegany przez rynek jako ten, który na wiarygodność musi zapracować właśnie poprzez umiejętne zarządzanie obietnicą. W obecnej, trudnej sytuacji na rynku nieruchomości handlowych wśród doświadczonych deweloperów panuje przekonanie, że nawet, jeśli konkretny projekt inwestycyjny jest problematyczny, oczywiście do pewnego stopnia, to najlepsi deweloperzy realizują tego typu projekt zgodnie (lub w przybliżonym stopniu) do tego, co było przez nich obiecywane. W ten sposób zdobywa się wiarygodność przy realizacji kolejnych przedsięwzięć.

Wkładem autorów artykułu, będącym wypełnieniem pewnej luki badawczej, jest ukazanie możliwości wykorzystania oraz roli koncepcji zarządzania obietnicą w procesach zarządzania wystąpieniem targowym. Przeprowadzone studium przypadku wnosi istotne implikacje praktyczne zarówno w odniesieniu do działalności deweloperów w branży nieruchomości handlowych, jak również w innych branżach, w których jednym z najistotniejszych czynników sukcesu jest umiejętne zarządzanie obietnicą dla klientów.

Ważnym problemem w przyszłych badaniach na rynku nieruchomości handlowych jest zagadnienie reaktywacji wygaszonego wcześniej projektu, gdzie istotnym celem w procesie zarządzania obietnicą jest odbudowywanie wiarygodności konkretnego projektu, który wcześniej nie został zrealizowany pomimo obietnic. Inną kwestią badawczą, wartą eksploracji w analizowanej branży, jest powiązanie cyklu życia projektu inwestycyjnego centrum handlowego z podejściem deweloperów do zarządzania aktywnością targową – zarówno w całym cyklu, jak i na jego poszczególnych etapach.

dr Dariusz Siemieniako
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
 e-mail: dsiem@pb.edu.pl

dr Marcin Gębarowski
Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: marcing@prz.edu.pl

Bibliografia

- [1] GĘBAROWSKI M., *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Wyd. Regan Press, Gdańsk 2010.
- [2] GĘBAROWSKI M., *Zarządzanie udziałem w targach w kontekście działań marketingowych realizowanych na rynku B2B*, [w:] WIAŻEWICZ J. (red.), *Zarządzanie wobec współczesnych wyzwań społeczno-ekonomicznych. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Janowi Adamczykowi*, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2013.
- [3] GOPALAKRISHNA S., LILLEN G.L., *A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance*, „Marketing Science” 1995, Vol. 15, Iss. 1.
- [4] GRÖNROOS C., *In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, London 2007.
- [5] GRÖNROOS C., *Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, Vol. 24, Iss. 5/6.
- [6] GUMMESSON E., *Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer*, „European Journal of Marketing” 1991, Vol. 25, Iss. 2.
- [7] HOLMLUND M., *Perceived Quality in Business Relationships*, Hanken Swedish School of Economics Finland/CERS, Helsingfors 1997.
- [8] KIRCHGEORG M., KLANTE O., *Strategic Trade Show Marketing*, [in:] KIRCHGEORG M., DORNSCHIEDT W.M., GIESE W., STOECK N. (eds.), *Trade Show Management*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- [9] LEE Ch.H., KIM S.Y., *Differential Effects of Determinants on Multi-dimensions of Trade Show Performance: By Three Stages of Pre-show, At-show, and Post-show Activities*, „Industrial Marketing Management” 2008, Vol. 37, Iss. 7.
- [10] LESTER A., *Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*, Jordan Hill, GBR: Butterworth-Heinemann 2007.
- [11] MRUK H., KUCA A. (red.), *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, Wyd. Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006.
- [12] ROGOZIŃSKI K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- [13] SIEMIENIAKO D., *Model zarządzania lojalnością relacyjną opartą na zobowiązaniu w związkach usługowych*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 5.
- [14] SISKIND B., *Powerful Exhibit Marketing: The Complete Guide to Successful Trade Shows, Conferences, and Consumer Shows*, John Wiley & Sons Canada, Mississauga 2005.
- [15] SMITH P.R., ZOOK Z., *Marketing Communications. Integrating Offline and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011.
- [16] STORBACKA K., LEHTINEN J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1997.
- [17] SUŁKOWSKI Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2.
- [18] WOODSIDE A.G., WILSON E.J., *Case Study Research Methods for Theory Building*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2003, Vol. 18, No. 6/7.

Promise Management of Leasing of Modern Retail Space Within the Process of Fair's Performance

Summary

The purpose of the paper is to present the possibilities of using by the developer of the emerging shopping center the concept of promise management in managing the interactions with potential tenants, in the context of the process of trade show performance. Next to the literature review of two mentioned processes, it is presented research method of case study research of Park Handlowy Kwadrat SA. The results show relation between processes analyzed in the paper.

Keywords

interactions, promise management, B2B fairs, shopping center

ZARZĄDZANIE KONFLIKTEM W OCHRONIE ZDROWIA NA PRZYKŁADZIE MEDIACJI W SPORACH ZBIOROWYCH

Leszek Cichobłaziński

Wprowadzenie

Rola i miejsce konfliktów w organizacjach jest przedmiotem naukowej refleksji od dawna [Deutsch, Coleman, 2000; Abell, 1975; Skarżyńska i in., 2007; Słaboń, 2008; Więcek-Janka, 2006]. W pracach tych zwraca się

uwagę głównie na dystynkcję między funkcjonalnymi i dysfunkcjonalnymi aspektami konfliktów organizacyjnych. Kolejnym problemem poruszonym w badaniach nad konfliktem organizacyjnym jest jego rozwiązanie,

zwłaszcza metody i uwarunkowania osiągania porozumienia, a w przypadku kiedy jest to niemożliwe – metody zarządzania i kierowania konfliktem. W odniesieniu do ochrony zdrowia najczęściej poruszane problemy dotyczą relacji ochrona zdrowia – lekarz oraz konflikty wartości, z którymi może zetknąć się personel medyczny [Opolski, 2011]. Innym rodzajem konfliktu, jaki wymieniany jest w kontekście publicznej ochrony zdrowia, jest ten, który powstaje na linii usługodawca – płatnik, czyli Narodowy Fundusz Zdrowia. Negocjacje prowadzone między menedżerami placówek ochrony zdrowia i urzędnikami NFZ należą do najtrudniejszych z uwagi na bardzo nierówną siłę przetargową stron. Niekiedy w literaturze przedmiotu pozycję, jaką zajmuje NFZ w negocjacjach z placówkami ochrony zdrowia, nazywa się quasi-rynkową [Panteli, Sagan, 2011, s. 77]. Pozycję tę nazywa się też monopsonem [Mądrala, 2013, s. 14–15].

Celem opracowania jest wykazanie, w jaki sposób rozwiązywanie sporów zbiorowych może się przyczynić do zarządzania konfliktem interesów w jednostkach ochrony zdrowia, zwłaszcza w zakresie relacji między pracodawcami i związkami zawodowymi. W części teoretycznej zaprezentowana została problematyka zarządzania konfliktem organizacyjnym. Część empiryczna opracowania dotyczy opisu i analizy mediacji w sporach zbiorowych w publicznej ochronie zdrowia i została oparta na analizie przypadku mediacji prowadzonych w szpitalach, w których autor był mediatorem. Przeanalizowany zostanie przebieg sporu zbiorowego oraz rola, jaką pełni w nim instytucja mediacji.

Niniejszy artykuł poświęcony jest szczególnemu rodzajowi konfliktu organizacyjnego, chodzi mianowicie o konflikt, jaki powstaje między związkami zawodowymi i pracodawcą. Relacje między tymi aktorami są niezwykle istotne z punktu widzenia efektywności organizacyjnej. Są one jednakże bardzo trudne i skomplikowane. Stan ten ma różnorakie przyczyny. W sektorze tym bezpośredni pracodawcy, czyli menedżerowie, którzy zgodnie z prawem są stroną sporu zbiorowego i partnerem dla związków zawodowych, mają ograniczony wpływ na wysokość budżetu, gdyż ten jest uchwalany przez organ właścicielski – władze samorządowe miasta lub województwa. Menedżerowie dysponują konkretnym budżetem uchwalonym przez organ właścicielski i nie mogą dowolnie podnosić płac bez naruszenia dyscypliny budżetowej. Z tego powodu pole decyzji pracodawcy, zwłaszcza w kwestiach finansowych, najważniejszych dla związków zawodowych, jest bardzo ograniczone. Powoduje to szereg trudności i niestandardowych działań związkowców.

Drugim aspektem zbiorowych stosunków pracy w ochronie zdrowia, świadczącym o ich specyfice, jest relatywnie duża liczba związków zawodowych, działających w tym sektorze. Oprócz NSZZ „Solidarność”, w strukturach którego działa Krajowy Sekretariat Ochrony Zdrowia, reprezentujący wszystkich pracowników ochrony zdrowia, działają też związki branżowe: Ogólnopolski Związek Zawodowy Pielęgniarek i Położnych, Ogólnopolski Związek Zawodowy Położnych, Ogólnopolski Związek Zawodowy Pracowników Administracji i Obsługi Służby Zdrowia

(wszystkie zrzeszone w Forum Związków Zawodowych). Poza tym w wielu jednostkach ochrony zdrowia, zwłaszcza szpitalach, działają związki zawodowe założone wyłącznie przez pracowników tej jednostki. Wszystko to sprawia, że często negocjacje są niezwykle złożone, gdyż bierze w nich udział wiele organizacji związkowych. Specyfika konfliktów pracowniczych w publicznej ochronie zdrowia wynika także z charakteru pracy w tym sektorze. Pracownicy ochrony zdrowia kierują się kodeksem etycznym, stawiającym dobro pacjenta na pierwszym miejscu. Dlatego strajki w ochronie zdrowia zdarzają się rzadziej niż w innych organizacjach, a jeśli już do nich dochodzi, mają one często bardziej charakter protestów niż strajków typowych na przykład dla przemysłu. Zdarzają się oczywiście strajki sensu stricto, jednak nawet wtedy protestujący zapewniają chorym opiekę na czas strajku.

Skomplikowane uwarunkowania sporów zbiorowych w ochronie zdrowia, jak również niedostatek opracowań tak teoretycznych, jak i empirycznych, jaki można zaobserwować w tym zakresie, wydają się uzasadniać podjęcie tego zagadnienia. Waga poruszonego problemu wynika także z wpływu, jaki partnerskie stosunki między podmiotami ochrony zdrowia mają na efektywność całego systemu ochrony zdrowia. I. Rudawska, pisząc o relacjach partnerskich między podmiotami opieki zdrowotnej, słusznie zwraca uwagę na rolę zaufania [Rudawska, 2011, s. 30]. Autorka, omawiając poszczególne podmioty, nie wymienia jednak związków zawodowych, które są ważnym aktorem w systemie opieki zdrowotnej. W bardzo ciekawym artykule, poruszającym problematykę podejmowania przez lekarzy ról zarządczych w szpitalach, także pominięto zagadnienie relacji ze związkami zawodowymi [Kautsch, Hartley, 2013]. Wydaje się, że problematyka *labor relations* w ochronie zdrowia wymaga pogłębienia. Jakkolwiek problematyka konfliktów i mediacji w ochronie zdrowia posiada bogatą literaturę przedmiotu w języku angielskim, czego przykładem może być specjalny numer *American Journal of Mediation 5th Edition* z przeglądowym artykułem Hetzlera i innych [2011], w całości poświęcony temu zagadnieniu, jednak w polskim piśmiennictwie można w tym zakresie zaobserwować dość poważną lukę. Mimo że i w tej dziedzinie prowadzone są badania [Kondracka i in., 2013], to jednak o sporach zbiorowych nie ma zbyt wielu opracowań.

Spory zbiorowe w Polsce

Rozwiązywanie konfliktów pracowniczych zostało w Polsce prawnie skodyfikowane w roku 1991 za sprawą *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, dzięki czemu mediacje weszły do polskiego ustawodawstwa. Instytucja mediacji w sporach zbiorowych została powołana w celu sprawnego rozwiązywania konfliktów między pracodawcami i pracownikami, w których imieniu występują związki zawodowe. Ponieważ interesy pracowników reprezentowane są zbiorowo, a nie indywidualnie, procedura ta nosi miano sporu zbiorowego. Proces rozwiązywania takiego sporu składa się z kilku etapów i w najogólniejszym zarysie kształtuje się następująco [Doktór, 1997, s. 36–37]:

Etap I – związki zawodowe przedstawiają swoje żądania pracodawcy, który w określonym terminie musi się do nich ustosunkować. Jeśli je przyjmuje, spór ulega zakończeniu, jeśli nie, następuje kolejny etap.

Etap II – rokowania dwustronne, podczas których strony samodzielnie usiłują wypracować porozumienie. Jeśli rokowania dwustronne nie przyniosą rozwiązania, strony sporządzają protokół rozbieżności i przechodzą do kolejnego etapu.

Etap III – mediacje. Strony zobligowane są do poproszenia o pomoc mediatora. Jeśli mediacje nie doprowadzą do porozumienia, związki zawodowe mogą przejść do kolejnego etapu.

Etap IV – strajk lub arbitraż w Kolegium Arbitrażu Społecznego. Ponieważ orzeczenia arbitrażu nie są wiążące, w praktyce strony bardzo rzadko korzystają z takiej możliwości. Kiedy mediacje nie przynoszą rezultatu, strona związkowa najczęściej przechodzi do strajku. Aby wykorzystać tę metodę rozwiązywania konfliktu, muszą być jeszcze spełnione dodatkowe warunki, na przykład ten, iż wśród załogi należy przeprowadzić referendum w sprawie strajku.

Warto podkreślić fakt, że mediacje w sporach zbiorowych są jedynymi, które mają charakter obligatoryjny. Wszystkie pozostałe typy mediacji (sądowe, rodzinne, gospodarcze, etc.) są dobrowolne. Strony mogą skorzystać z tej formy rozwiązania konfliktu, ale mogą też udać się z problemem do sądu lub wykorzystać inną formę arbitrażu. W sporze zbiorowym jest inaczej. Implikuje to określone konsekwencje, na przykład te, iż aktorzy nie zawsze są przekonani do tej formy rozwiązywania konfliktu interesów. Drugą specyficzną cechą mediacji w sporach zbiorowych polega na tym, iż inicjatorem może być tylko jedna strona – związki zawodowe. Sporu zbiorowego nie mogą rozpocząć pracodawcy. Ma to swoje uzasadnienie w samej istocie relacji między pracownikami i pracodawcami, która polega na tym, iż przewagę negocjacyjną mają w niej najczęściej pracodawcy. Fakt ten również wyróżnia mediacje w sporach zbiorowych spośród pozostałych typów.

Dodatkową cechą charakterystyczną mediacji między związkami zawodowymi i pracodawcą jest ograniczony katalog spraw, które mogą być przedmiotem sporu. Są nimi płace, warunki pracy, np. BHP oraz swobody związkowe. Jednak w praktyce przedmiotem sporów zbiorowych są najczęściej kwestie płacowe, co dotyczy także sporów w ochronie zdrowia [Zadros, 2004].

Mediatorem w sporach zbiorowych może być każda osoba, na którą zgodzą się obie strony konfliktu. Strony mogą też skorzystać z listy mediatorów przy ministrze pracy i polityki społecznej. Lista ta uwiarygodnia znajdujących się na niej mediatorów, jednak nie jest rodzajem certyfikatu ograniczającego dostęp do mediacji osobom spoza niej. Strony znajdujące się w sporze zbiorowym mogą zwrócić się do Departamentu Dialogu i Partnerstwa Społecznego, w którego gestii znajduje się lista mediatorów, o desygnowanie mediatora, ale mogą też same znaleźć odpowiednią osobę bez pośrednictwa Ministerstwa. Mediatora może wskazać tak pracodawca, jak i związki zawodowe [Cichobłaziński, 2010, s. 74].

Mediacje jako droga dochodzenia do porozumienia

Mediacje zajmują ważne miejsce wśród metod rozwiązywania konfliktów. W literaturze przedmiotu niemal wszyscy autorzy zaliczają je do metod zwanych „third party intervention”, czyli do metod rozwiązywania konfliktów z udziałem/interwencją trzeciej strony [Lewicki i in., 1992]. Najtrafniej mediacje można zdefiniować jako asystowane negocjacje (assisted negotiation) [Schellenberg 1996, s. 182]. Oznacza to, iż mediacje nie są odrębną kategorią rozwiązywania konfliktów, są po prostu szczególnym przykładem negocjacji. Dlatego też w niektórych przypadkach, jak np. w sporach zbiorowych, granica między nimi może być płynna. Mediator nie musi brać udziału w całej procedurze mediacyjnej. W niektórych etapach strony mogą porozumiewać się samodzielnie bez pomocy mediatora. Niemniej jednak z perspektywy *Ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* formalnie cały ten proces nazywa się mediacjami i w takim rozumieniu pojęcie to będzie używane w niniejszym opracowaniu.

Mediacje w ochronie zdrowia – case study

Metoda

W niniejszym opracowaniu zastosowano metodę studium przypadku, która zaliczana jest do metod jakościowych. Zaletą tej metody jest możliwość uzyskania całościowego (holistycznego) spojrzenia na badane zjawisko, ujmującego go w całej jego złożoności i wszystkich uwarunkowaniach, tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Studium przypadku jest metodą polegającą na badaniu szczegółowo jednego przypadku lub niewielkiej ich ilości przy wykorzystaniu wszelkich możliwych technik badawczych [Silverman, 2008, s. 168].

W prezentowanych badaniach kluczowym informatorem był mediator – badacz. Informatorami były osoby kierujące zespołami negocjacyjnymi, z którymi mediator spotykał się na sesjach poprzedzających mediacje oraz w trakcie ich trwania, jak również przedstawiciele centrali związkowej wspierający stronę związkową. Jednostką analizy były mediacje w sporze zbiorowym, czyli seria zdarzeń, jaka miała miejsce od zlecenia mediatorowi rozwiązania sporu do spisania protokołu kończącego mediacje. Opis sytuacji opierał się na wyróżnieniu następujących kategorii: wydarzeń – głównych czynników wpływających na powstanie i przebieg konfliktu; epizodów – dodatkowych czynników wpływających na przebieg konfliktu, bez rozwiązania których można było w dalszym ciągu dążyć do porozumienia; incydentów – były to zachowania stron konfliktu, które w istotny sposób (negatywnie lub pozytywnie) wpływały na jego przebieg. Źródłem informacji był też zapis mediacji sporządzony przez mediatora w trakcie ich trwania oraz dokumenty dostarczone mediatorowi przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej podczas desygnowania go na to stanowisko (protokół rozbieżności) oraz przez strony konfliktu (korespondencja między stronami, dokumenty obrazujące sytuację ekonomiczną firmy).

Celem prezentowanego studium przypadku jest ukazanie, w jaki sposób rozwiązywanie sporu zbiorowego w publicznej służbie zdrowia może wpływać na zarządzanie konfliktem między związkami zawodowymi i pracodawcą. Relacje między tym podmiotami są z natury konfliktowe (choć nie we wszystkich aspektach). Jeśli więc konfliktu nie można definitywnie rozwiązać, należy nim kierować.

Przedmiot badań

Omawiane mediacje toczyły się w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym w centralnej Polsce, zatrudniającym około 1000 pracowników. Pracodawcę reprezentował dyrektor szpitala w towarzystwie kierownika działu personalnego, głównej księgowej oraz radcy prawnego. Strona związkowa składała się z kilku organizacji związkowych, funkcjonujących na terenie szpitala. Oprócz największej organizacji NSZZ „Solidarność”, w mediacjach brał także udział Związek Zawodowy Pielęgniarek i Położnych, Związek Analityków Medycznych oraz związek zawodowy pracowników omawianego szpitala. Stronę związkową w rozmowach z pracodawcą reprezentowała przewodnicząca największego związku, czyli NSZZ „Solidarność”. Odbyły się trzy sesje mediacyjne w kilkudniowych odstępach.

Mediacje dotyczyły następujących kwestii:

1. Wprowadzenia nowego regulaminu wynagradzania.
2. Naliczenia pracownikom szpitala premii za poprzedni rok zgodnej z Regulaminem Premiowania, tj. 5% osobowego funduszu płac i wypłacanie tej zaległości pracownikom.

Podkreślić należy, że część pracowników wystąpiła na drogę prawną, chcąc uzyskać należne podwyżki, jednak nie wszyscy chcieli się narazić pracodawcy procesem sądowym i dlatego związki zawodowe chciały tę sprawę rozwiązać systemowo. Mediator został zaproponowany przez związki zawodowe, jednak pracodawca wyraził na niego zgodę. Związki wystąpiły do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z prośbą o desygnowanie mediatora, co też Ministerstwo uczyniło. Pierwszego dnia mediator przeprowadził rozmowę z każdą ze stron sporu osobno. Pracodawca przedstawił swoje stanowisko, winą za zaistniały spór obciążając związki zawodowe. Dyrektor szpitala odmówił realizacji żądań, argumentując, że wchodzi nowy regulamin, zgodnie z którym trzynaste pensje mają być wypłacane w ramach zagwarantowanych środków. Ponadto pracodawca utrzymywał, że przygotowujący jest nowy regulamin wynagradzania, który zostanie niebawem przedstawiony związkom. Pracodawca wstępnie wyraził zgodę na podjęcie rozmów jeszcze tego samego dnia. Jednak z powodu braku wszystkich osób rozmowy przełożono na następny tydzień za zgodą strony związkowej.

Drugie spotkanie miało już charakter trójstronny. Stronę związkową reprezentowała przewodnicząca największego związku działającego na terenie szpitala oraz dwie członkinie Rady Zakładowej, a stroną pracodawcy – dyrektor szpitala, radca prawny oraz główna księgowa. Po rutynowym rozpoczęciu spotkania przez mediatora, polegającym na wyjaśnieniu stronom zasad mediacji i roli mediatora, jako pierwsza głos zabrała przewodnicząca zakładowej organizacji związkowej. Rozmowy toczyły się w atmosferze wzrastającej wrogości. Po niespełna trzydziestu minutach strony przestały siebie słuchać i rozmowy koncentrowały się już

tylko wokół zagadnień personalnych i zarzutów dotyczących nieuregulowanych wcześniej problemów. Aktualne kwestie merytoryczne zeszyły nie tylko na plan dalszy, ale w ogóle przestały być przedmiotem analizy. Próby przewycięcia impasu podejmowane przez mediatora, polegające głównie na zmniejszaniu poziomu emocji, a później nawet agresji, nie przyniosły rezultatów. Znalazło to m.in. odzwierciedlenie w protokole rozbieżności, w którym „pracodawca zobowiązuje się do negocjacji wzrostu wynagrodzenia w chwili, kiedy będzie znana interpretacja odpowiednich przepisów prawa oraz kiedy uzyska środki finansowe w wyniku renegocjacji kontraktu z NFZ”.

W odpowiedzi związkowcy stwierdzili, iż „można przystąpić do ustalania wysokości podwyżek już teraz” i że „propozycje wzrostu wynagrodzeń powinny być opracowane przez pracodawcę i przedstawione związkom zawodowym do akceptacji”. Pracodawca odpowiedział, iż nie jest to możliwe, ponieważ nie dysponuje w tym momencie danymi, które pozwoliłyby mu odpowiednio ocenić przyszłą kondycję finansową szpitala, a postanowienia podjęte obecnie trzeba będzie później respektować niezależnie od możliwości finansowych szpitala.

Mediacje zakończyły się protokołem rozbieżności. Jednak w jednym punkcie strony doszły do porozumienia. Była to kwestia wynagrodzenia rocznego, czyli tzw. „trzy-nastej pensji”, którą to pracodawca zgodził się wypłacić.

Analiza przypadku

Analizując zaprezentowany przypadek, zwrócić należy uwagę na specyfikę sporów zbiorowych w ochronie zdrowia. Ich rozwiązywanie przy zastosowaniu procedury mediacji zasadniczo różni się od podobnych działań podejmowanych w innych organizacjach, jak na przykład w przedsiębiorstwach. Przeprowadzona analiza pozwala na wyodrębnienie następujących zagadnień:

1. Prowadzenie mediacji w instytucji, której budżet był zależny od organu właścicielskiego (w tym przypadku od marszałka), było utrudnione po pierwsze ze względu na niewielkie zasoby, jakimi organizacja dysponuje do podziału. Pracodawca był ograniczony wielkością budżetu, jaki otrzymał od organu właścicielskiego. Po drugie był też ograniczony podczas negocjacji z odbiorcą usług (NFZ), który w negocjacjach z jednostkami ochrony zdrowia występuje z pozycji monopsonu. (Dodać należy, że związkowcy w takiej sytuacji uciekają się do oskarżeń dyrekcji o nieumiejętność negocjacji z NFZ. Argument ten ma najczęściej charakter personalny i jest niemożliwy do weryfikacji.)
2. W przedstawionych powyżej warunkach wskazać można niski poziom kooperacji wynikający z braku wiary (opartym skądinąd na prawdziwych przesłankach) w możliwość osiągnięcia porozumienia. Brak „wiary” to nic innego jak niski poziom zaufania. Drugą zmienną, wpływającą negatywnie na możliwość osiągnięcia porozumienia, był wysoki poziom niechęci między stronami, a zwłaszcza między przewodniczącą związku zawodowego i dyrektorem szpitala. W tych okolicznościach mediator nie mógł wpłynąć na strony w celu zmiany sposobu komunikacji. Nie pomagały nawet sesje indywidualne, podczas których strony nie wykazywały woli współpracy, tak samo jak podczas

spotkań trójstronnych. Mniejszy był jedynie poziom negatywnych emocji.

3. W takich sytuacjach bardzo często mediacje służą związkom zawodowym jako narzędzie wywarcia nacisku na organ założycielski w celu zwiększenia budżetu, a jeśli to jest niemożliwe, to przynajmniej w celu zmiany dyrektora. Próby takie mają miejsce, mimo iż zmiana pracodawcy – zgodnie z *Ustawą o rozwiązywaniu sporów zbiorowych* – nie może być przedmiotem sporu.
4. Podejmując w tych okolicznościach swoją misję, mediator może jedynie zadbać, aby negatywny wynik mediacji osiągnięty został przy jak najmniejszych kosztach w postaci destrukcji wzajemnych relacji między stronami sporu, które i tak są bardzo złe.

Zaprezentowane mediacje opisać można jako prowadzone w warunkach **wysokiej wrogości** oraz **niskiej kooperacji**, wynikającej z bardzo ograniczonych zasobów, którymi można było dysponować w celu rozwiązania konfliktu, z czego obie strony od początku zdawały sobie sprawę.

Opisany powyżej przypadek sporu nie jest jedyny, w którym autor brał udział jako mediator. Najbardziej dramatyczny spór miał miejsce w jednym ze szpitali, którego właścicielem był – podobnie jak w poprzednim studium przypadku – marszałek województwa. Spór przyjął o tyle niezwykłą formę, że prowadzące go pielęgniarki, aby zmusić dyrektora do rozmów, rozpoczęły protest głodowy, podczas którego okupowały salę konferencyjną. Podczas protestu zorganizowana była konferencja prasowa, na którą przybyli posłowie na sejmik wojewódzki, zajmujący się problematyką ochrony zdrowia. W rozwiązanie sporu zaangażowany był także wicewojewoda. Rozmowy zostały podjęte dopiero po dwudniowym proteście głodowym. Początek rozmów odbywał się z wykorzystaniem nagłośnienia, dzięki któremu strajkujące pielęgniarki, które znajdowały się w pobliskiej sali konferencyjnej, mogły przysłuchiwać się prowadzonym rozmowom. Jednak po pierwszej rundzie rozmów obie strony zrezygnowały z bezpośredniej transmisji przebiegu rozmów na zewnątrz, gdyż negocjacje zaczęły się teatralizować. Uczestnicy rokowań więcej uwagi poświęcali swoim „występom” przed pielęgniarkami, które cały czas mogły przysłuchiwać się rozmowom niż rozwiązaniu problemu. Jest to znane zjawisko, występujące w sytuacjach, kiedy negocjacje prowadzone są przez wybranych lub wyznaczonych reprezentantów.

Podkreślić należy, że podczas konfliktów pracowniczych w publicznej ochronie zdrowia pracodawcy mają ograniczoną swobodę podejmowania decyzji w zakresie płac. Z jednej strony dysponują budżetem przyznanym przez organ założycielski, którym jest samorząd wojewódzki, z drugiej strony środkami finansowymi uzyskanymi w wyniku sprzedaży swoich usług. Ten drugi typ środków zależy od wyników negocjacji przeprowadzonych z NFZ, który zajmuje w negocjacjach z placówkami ochrony zdrowia uprzywilejowaną pozycję. Z tego względu negocjacje z nim stają się skrajnie trudne dla menedżerów placówek leczniczych. Dzieje się tak też z tego powodu, iż często najbardziej dochodowe usługi medyczne są przechwytywane przez prywatną ochronę zdrowia, która może pozwolić sobie na wąską specjalizację (np. w zakresie usług kardiologicznych). Publiczne placówki ze względu na swoją misję nie

mogą pozbyć się mniej rentownych usług, z tego powodu ich pozycja przetargowa na rynku medycznym nie jest równoprawna z placówkami prywatnymi.

Taka sytuacja sprawia, że pracodawcy w publicznej ochronie zdrowia w negocjacjach ze związkami zawodowymi często stosują tak zwaną „tatykę bezlitosnego partnera”. Polega ona na tym, iż negocjująca strona twierdzi, że nie może pójść na ustępstwa, ponieważ jej partner (np. jest to zwierzchnik) „nigdy na nie nie pozwoli”. Często jest to prawda, jednak zdarza się, że takie argumenty są zwykłym nadużyciem. Dlatego też związki zawodowe, nie mogąc osiągnąć swoich celów w negocjacjach z menedżerem swojej placówki, zwracają się z żądaniem bezpośrednio do właściciela. Pojawiają się wtedy często żądania zmiany dyrektora, co argumentowane jest najczęściej niegospodarnością, złym traktowaniem pracowników oraz ograniczaniem swobód związkowych. Rozmowy prowadzone przez związkowców z organem założycielskim – jeśli do nich dochodzi – prowadzone są poza procedurą rozwiązywania sporu zbiorowego, gdyż właściciel w myśl ustawy nie jest pracodawcą, a organ właścicielski nie chce ingerować w zarządzanie placówkami, gdyż od tego są dyrektorzy. Nie chce ich także zmieniać, gdyż byłby to niebezpieczny precedens, wskazujący na uległość wobec związków zawodowych w sytuacji, kiedy dyrektor znajduje się z nimi w konflikcie.

W przedstawionym powyżej przypadku do rozmów doszło dopiero po dwóch dniach protestu głodowego, podczas którego szpital odwiedził wicewojewoda. W takiej sytuacji pracodawca dał wyraźny sygnał organowi założycielskiemu, że jest „twardym” negocjatorem i że wszelkie ustępstwa, jakie poczynił, były spowodowane nadzwyczajną sytuacją. Związki zawodowe z kolei wykazały się dużą determinacją w dążeniu do swoich celów. Gdyby problem ten miał miejsce w prywatnej placówce, do porozumienia mogłoby dojść dużo wcześniej. Jednak skomplikowana konstelacja interesariuszy w publicznej opiece zdrowotnej sprawia, że konflikty takie toczą się w sposób bardziej dramatyczny. I to dramatyczny w znaczeniu – ostry (protest głodowy), jak i w znaczeniu, jakie w socjologii nadał temu pojęciu E. Goffman [1959]. Oznacza to, że przebieg konfliktu jest udramatyzowany w teatralnym sensie. Każda strona ma bowiem swoją publiczność, przed którą odgrywa swoją rolę zgodnie z tym, jak sobie wyobraża oczekiwania tej publiczności. Każda strona dysponuje też własną narracją wyjaśniającą źródła i przebieg konfliktu, jak również rozdzielającą rolę w konfliktowej interakcji [Cichobłaziński, 2013, s. 119–129].

Podsumowanie

Przebieg konfliktów pracowniczych w publicznej ochronie zdrowia jest komplikowany wieloma czynnikami, wśród których najważniejsze to:

1. Duża liczba związków zawodowych reprezentujących interesy wielu grup zawodowych działających w ochronie zdrowia. Interesy te nie zawsze się pokrywają ze sobą, a bywa, że są sprzeczne.
2. Złożone stosunki własnościowe polegające na oddzieleniu własności od zarządzania. Powoduje to, iż pracodawcy nie są jedynymi adresatami żądań związków

zawodowych. Są nimi także organy założycielskie, jak na przykład samorządy.

3. Szczególny rodzaj pracy w ochronie zdrowia, sprawiający, że związki zawodowe muszą tak rozwiązywać konflikty z pracodawcą, aby nie narażać na szwank dobra pacjentów. W przeciwnym przypadku protestująca grupa zawodowa może narażać się na nieprzychylną opinię publicznej, co może poważnie zaszkodzić realizacji celów.

Powyższe czynniki sprawiają, że konflikty pracownicze w publicznej ochronie zdrowia są szczególnie trudne do rozwiązania. Ich niekiedy bardzo ostry przebieg może w istotny sposób zaburzać funkcjonowanie placówki, co odbija się negatywnie na sposobie jej funkcjonowania i jakości świadczonych usług. Dlatego też ten szczególny rodzaj konfliktu organizacyjnego wymaga dalszych badań, które mogą w pogłębiony sposób ukazać całą jego złożoność. Wyniki tych badań mogą w przyszłości pomóc w ich rozwiązywaniu, a tam gdzie to niemożliwe, kierowaniu nimi.

Na podstawie powyższej analizy można sformułować wnioski i zalecenia, które mogą spełnić funkcję aplikacyjną. Wnioski te przedstawić można z dwóch perspektyw: perspektywę związków zawodowych oraz perspektywę pracodawcy.

I. Perspektywa związków zawodowych

1. Duża ilość funkcjonujących w ochronie zdrowia związków zawodowych odzwierciedla złożoność interesów, jaką można wskazać w tym szczególnym dziale gospodarki. Istnieje potrzeba uzgodnienia interesów i działań poszczególnych związków, tak aby związki mogły je osiągać w sposób optymalny.
2. Niekiedy nie jest to możliwe. Wtedy w obronie interesów reprezentowanych przez siebie grup zawodowych poszczególne związki muszą uwzględniać interesy innych pracowników systemu ochrony zdrowia, także tych niezrzeszonych.
3. Fakt, iż menedżerowie publicznej ochrony zdrowia nie mogą w pełni dysponować budżetami swoich placówek, gdyż są ograniczeni przez organy właścicielskie, sprawia, że możliwości wywierania na nich nacisku przez związki zawodowe są ograniczone. Takich ograniczeń nie ma w prywatnej ochronie zdrowia, ale też nie ma tam na ogół związków zawodowych.
4. Specyfika ochrony zdrowia ogranicza formy artykułowania i walki o interesy pracownicze do negocjacji, mediacji i akcji protestacyjnych. W przeciwieństwie do innych działów gospodarki klasyczny strajk posiada bardzo ograniczone zastosowanie.

II. Perspektywa pracodawcy

1. Konieczność poszukiwania równowagi między interesami wielu różnych grup pracowniczych oraz interesami pracodawcy wymaga od menedżerów ochrony zdrowia wyjątkowych umiejętności w zakresie zarządzania konfliktem. Interesy pracownicze rzadko artykułowane są wspólnie przez wszystkich pracowników jednostek ochrony, co z jednej strony rozwiązanie konfliktu utrudnia, z drugiej jednak ułatwia, ponieważ pracodawcy mogą prowadzić grę między poszczególnymi grupami zawodowymi.
2. Z powodu ograniczonej możliwości odwołania się do strajku w klasycznym rozumieniu w realizacji własnych interesów pracownicy mogą zaostrzać inne formy nacisku

na pracodawcę, na przykład protest głodowy przy zapewnieniu opieki dla pacjentów. Takie formy walki mogą być dla pracodawcy trudniejsze niż strajk.

3. Z przedstawionych powyżej powodów mediacje mogą być dla pracodawców pomocną procedurą w rozwiązywaniu konfliktów pracowniczych w ochronie zdrowia. Obligatoryjnie stosowane są jedynie w sporach zbiorowych, jednak wydaje się, że mogą sprawdzać się z powodzeniem stosowane we wszelkiego rodzaju konfliktach między pracownikami i pracodawcami w każdej fazie ich rozwoju. Wymaga to jednak zmiany podejścia do konfliktu organizacyjnego tak wśród menedżerów, jak i związków zawodowych, które obecnie ma najczęściej charakter reaktywny, tzn. działania podejmowane są w momencie ujawnienia konfliktu, kiedy znajduje się już w stadium eskalacji. Brakuje podejścia proaktywnego, polegającego na profilaktyce, np. przy użyciu zarządzania partycypacyjnego.

Kierunki dalszych badań

Dalsze badania podjętej problematyki koncentrować się mogą przede wszystkim na wpływie mediacji w sporach zbiorowych na długotrwałe relacje między stronami. Z punktu widzenia formalnoprawnego rola mediatora kończy się w chwili podpisania protokołu porozumienia (jeśli mediacje kończą się ugodą), podczas gdy w rozwiązywaniu konfliktów realizacja zapisów porozumienia jest integralnym elementem całej procedury (Mogą się wtedy pojawiać np. problemy interpretacyjne). To co się dzieje między aktorami po skończonych mediacjach i jak one wpłynęły choćby na sposób porozumiewania się czy też na wzrost lub spadek zaufania, jest w zasadzie białą plamą, wymagającą dokładniejszego zbadania. Konflikty są z jednej strony nieodłącznym składnikiem zmiany organizacyjnej, z drugiej jednak strony mogą wpływać destrukcyjnie na jakość pracy, a także zarządzania, co wydaje się szczególnie niebezpieczne w organizacjach tak wrażliwych na wszelkie perturbacje organizacyjne, jak ochrona zdrowia, zwłaszcza publiczna.

dr Leszek Cichobłaziński
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: lech@zim.pcz.pl

Bibliografia

- [1] ABELL P., *Organizations as Bargaining and Influence System*, Halsted Press Division of John Wiley & Sons, New York 1975.
- [2] CICHOBŁAZIŃSKI L., *Mediacje w sporach zbiorowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- [3] CICHOBŁAZIŃSKI L., *Resolving Collective Disputes in Poland: A Narrative Perspective*, [in:] MULLER A.P., BECKER L. (eds.) *Narrative and Innovation. New Ideas for Business Administration*, Strategic Management and Entrepreneurship: Springer VS, Wiesbaden 2013.
- [4] DEUTSCH M., COLEMAN P.T., *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice*, Jossey Bass Inc. Publishers, San Francisco, CA 2000.

- [5] DOKTÓR K., *Zbiorowe stosunki pracy (konflikty i negocjacje)*, [w:] GIEORGICA P. (red.), *Negocjowanie metodą interesów*, Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog”, Warszawa 1997.
- [6] GOFFMAN E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, New York 1959.
- [7] HETZLER D.C., MESSINA D.R., SMITH K.J., *Conflict Management in Hospital System*, „American Journal of Mediation 5th Edition” 2011, <http://www.americanjournalofmediation.com/docs/Conflict%20Management%20in%20Hospital%20Systems.pdf>, data dostępu 3.04.2014 r.
- [8] KAUTSCH M., HARTLEY M., *Zmiany ról zarządczych lekarzy w szpitalach: czego możemy się nauczyć od Brytyjczyków?* „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, nr 1(41), t. 2.
- [9] KONDRACKA B., CHEŁCHOWSKI J., KOLENDO K., *Badanie konfliktu w organizacji instrumentem efektywnego zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 10, cz. I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-10-1.pdf>, data dostępu 15.04.2014 r.
- [10] LEWICKI R.J., WEISS S.E., LEWIN D., *Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, Vol. 13, No. 3, Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives.
- [11] MAĐRALA A. (red.), *System ochrony zdrowia w Polsce. Diagnoza i kierunki reformy*, Akademia Zdrowia 2030, Warszawa 2013, http://www.pracodawcyrp.pl/download/gfx/kpp/pl/defaultaktualnosci/14/1275/1/system_ochrony_zdrowia_akademii_2030.pdf, data dostępu 13.04.2014 r.
- [12] OPOLSKI J. (red.), *Zdrowie publiczne. Wybrane zagadnienia*, Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego, T. II, Warszawa 2011, http://eu.cmkp.edu.pl/css_bart/dok_eu/CMKP_Zdrowie_Publiczne_T_2.pdf, data dostępu 18.05.2014 r.
- [13] PANTELI D., SAGAN A. (eds.), *Poland Health Care Review, European Observatory in Health Systems and Policies*, „Health System in Transition” 2011, Vol. 13, No. 8, http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0018/163053/e96443.pdf, data dostępu 11.05.2014 r.
- [14] RUDAWSKA I., *Relacje partnerskie między podmiotami opieki zdrowotnej – warunki powodzenia*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.
- [15] SCHELLENBERG J.A., *Conflict Resolution. Theory, Research, and Practice*, State University of New York Press, Albany 1996.
- [16] SILVERMAN D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [17] SKARŻYŃSKA K., JAKUBOWSKA U., WASILEWSKI J., *Konflikty międzygrupowe*, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2007.
- [18] *Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych*, Dz.U. 1991, Nr 55, poz. 236.
- [19] WIĘCEK-JANKA E., *Zmiany i konflikty w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- [20] ZADROS K., *Społeczne koszty zmian pozorowanych w ochronie zdrowia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, nr 1045.

Conflict Management in Health Care Based on Mediation in Collective Disputes

Summary

This paper is concerned with the issue of collective work relations in public healthcare, with a focus on workplace conflicts. Its aim is to demonstrate how labour conflicts' resolution may contribute to the management of conflicts in healthcare units. Firstly, the author addresses the problem of collective disputes resolution under the Polish legislation. Next, the case study method is applied to present the course of collective dispute in a regional hospital. Special attention is paid to the unique character and complexity of collective disputes in public healthcare system and their role in the functioning of Polish healthcare institutions. Key findings concern the role of mediation in resolving labour conflicts in health care. This role seems to be underestimated. Mediation is used – like in other sectors of the economy – only in collective disputes. It seems that due to the specific nature of the relationship between parties in the healthcare system, their application is much broader.

Keywords

healthcare management, conflict management, collective disputes in healthcare

WYKORZYSTANIE BENCHMARKINGU JAKO METODY POMIARU FUNKCJONOWANIA ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Rafał Tarasewicz

Wprowadzenie

Benchmarking definiowany jest jako proces poszukiwania najlepszych praktyk biznesowych oraz innowacyjnych pomysłów, które prowadzą do ciągłego doskonalenia. Zyskał on na popularności w latach 80. XX

w. dzięki firmie Xerox, która wykorzystała go z pozytywnym skutkiem do odzyskania swoich udziałów w rynku od międzynarodowych konkurentów. W kolejnych latach także wiele innych organizacji, takich jak np. Nissan,

Kodak, Rover, Chevron czy 3M, wykorzystywało go do poprawy swoich osiągnięć na globalnym rynku [Wong, Wong, 2008, s. 25]. W 2001 r. ponad 70% menedżerów na świecie deklarowało korzystanie z tej metody zarządzania w swoich przedsiębiorstwach [Rigby, 2001, s. 139–160]. C.A. Voss i K. Blackmon [1997, s. 273–285] dowodzą, że stosowanie szeroko pojętego benchmarkingu prowadzi do wielu korzyści, w tym lepszych wyników finansowych, zwiększenia efektywności operacyjnej oraz kreowania wartości organizacji.

Warto zatem zauważyć, że benchmarking może być wykorzystany nie tylko jako proces poszukiwania najlepszych praktyk, lecz także jako metoda pomiaru funkcjonowania przedsiębiorstw oraz całych łańcuchów dostaw¹. A. de Toni i S. Tonchia [2001, s. 71–79] wskazują na benchmarking własnych osiągnięć w porównaniu z konkurencją jako jedną z głównych przesłanek, dla których budowane są kompleksowe systemy pomiaru. Benchmarking powinien być wówczas rozumiany jako ilościowe porównanie zestawu wyselekcjonowanych mierników i wskaźników ze średnimi oraz z najlepszymi osiągnięciami zarówno w ramach branży, jak i poza nią. W takim ujęciu benchmarking staje się niezwykle pomocną i wyjątkową metodą pomiarową, ponieważ nie skupia się tylko na stanie obecnym, lecz ukazuje potencjał, jaki przy spełnieniu odpowiednich warunków można uwolnić w poszczególnych łańcuchach. Większość zaawansowanych systemów analizy funkcjonowania łańcuchów dostaw (opartych na wynikach finansowych lub jakościowych) daje możliwość oceny sytuacji bieżącej. Zaawansowane systemy pomiarowe powinny jednak ułatwiać również antycypację przyszłych wydarzeń. Takie właśnie możliwości daje benchmarking.

Celem tego artykułu jest omówienie roli benchmarkingu jako metody pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw oraz prezentacja wyników i wniosków z badań dotyczących zastosowania benchmarkingu w zarządzaniu łańcuchami dostaw w Polsce.

Benchmarking jako metoda pomiaru

Wielu menedżerów chce wiedzieć, jaki jest przeciętny poziom zapasów wyrobów gotowych, trafność prognoz czy cykl realizacji zamówień w danej branży. Takie informacje dają obraz tego, jak dany łańcuch dostaw wypada na tle innych, działających w podobnych warunkach. Niemniej jednak, należy być niezwykle ostrożnym przy stosowaniu benchmarkingu jako metody pomiaru potencjału łańcucha dostaw. Wiele organizacji ma kłopoty z odpowiednim porównywaniem danych i wyciąganiem z nich prawidłowych wniosków. Trudność może sprawiać m.in. to, że funkcjonowanie łańcuchów dostaw jest oceniane za pomocą wielu miar. W latach 2002–2008 w instytucie AMR Research przeprowadzono 70 badań dotyczących problematyki benchmarkingu w łańcuchach dostaw. Na tej podstawie zostały sformułowane najważniejsze zasady, na które należy zwrócić uwagę przy stosowaniu benchmarkingu w celu diagnozy stanu łańcucha dostaw w odniesieniu do konkurencji [Hofman i in., 2008]:

- Analiza z perspektywy całego łańcucha dostaw. Podsta-

wowym celem benchmarkingu powinna być poprawa funkcjonowania całego systemu, nie zaś poszczególnych jego elementów. Tego typu podejście wymaga analizy zależności pomiędzy poszczególnymi miernikami i wskaźnikami, identyfikacji obszarów do doskonalenia oraz wyznaczania priorytetów dotyczących wdrożeń projektów optymalizacyjnych w rozszerzonych łańcuchach dostaw, które obejmują wiele organizacji.

- Wyznaczanie odpowiednich miar. Oczywiście należy porównywać nie dowolne miary, lecz te, które zostały wyselekcjonowane na strategicznym poziomie pomiaru, najczęściej przez lidera łańcucha dostaw. Wybrany zestaw mierników i wskaźników musi dawać możliwość uzyskania szerokiej perspektywy spojrzenia oraz badania związków typu *trade-off*².
- Zdefiniowanie odpowiedniego zakresu pomiaru. Duże organizacje posiadają wiele łańcuchów dostaw. Bezcelowe jest porównywanie łańcucha dostaw przy produkcji na zamówienie (ang. *make-to-order*) z produkcją na magazyn (ang. *make-to-stock*), warto więc agregować operacje na adekwatnym poziomie i myśleć w kategoriach konkretnych miar. W benchmarkingu należy zidentyfikować konkretne produkty, kanały i obszary dystrybucji, które warto porównywać. Porównywanie oparte na cechach łańcucha dostaw, a nie produktów. Łańcuchy dostaw podobnych produktów nie zawsze są takie same, ale z drugiej strony łańcuchy dostaw np. w branży motoryzacyjnej są często niezwykle podobne do tych w branży meblarskiej. Należy więc porównywać łańcuchy dostaw o podobnych charakterystykach (specyfika kanału dystrybucji, strategia produkcji), a nie skupiać się tylko na produktach. Warto także zestawiać ze sobą różne strategie biznesowe, np. w zależności od tego, czy korzystają one z outsourcingu.
- Ustalenie odpowiednich zasobów, ról i odpowiedzialności za zbieranie danych, a także realistycznego czasu na realizację projektu. Przedsięwzięciem tym powinno się zarządzać jak projektem z adekwatnie zdefiniowanymi rolami, odpowiedzialnością oraz procesem i zakresem czasowym.
- Wykorzystanie uzyskanych rezultatów do konkretnych działań. Zebranych danych może być wiele i mogą być one różnie interpretowane. Poza tym łańcuchy dostaw wykraczają poza ściany jednej organizacji, toteż mogą się pojawić konfliktogenne rezultaty. Należy więc adekwatnie je wykorzystywać, identyfikować obszary do doskonalenia zamiast skupiać się na jednostkach i ocenie ich pracy. Przy interpretacji danych pożądane jest skupianie uwagi na zestawach miar, nie zaś na pojedynczych miernikach czy wskaźnikach. Należy identyfikować związki typu *trade-off* i na tej podstawie formułować wnioski dotyczące działań optymalizacyjnych.
- Dbłość o trwałość procesu benchmarkingu. Jednym z najważniejszych elementów udanego wdrażania tej metody jest aktywne jej stosowanie w dłuższym horyzoncie czasowym. Należy wystrzegać się pułapek, w które wpada wiele organizacji dokonujących benchmarkingu jednorazowo i angażujących przy tym wiele czasu, zasobów i środków, a następnie niepotrafiących odpowiednio zinterpretować rezultatów. Prowadzi to

do kłopotliwych sytuacji, a niejednokrotnie również do ukrywania wyników. Proces ten powinien być właściwie wykorzystywany i służyć przede wszystkim do identyfikacji najważniejszych obszarów jego dalszego doskonalenia.

Typowy proces benchmarkingu w systemie pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw składa się z sześciu najważniejszych kroków [Hofman i in., 2008]:

- zdefiniowania zakresu pomiaru (definicji miar, określenia charakterystyk łańcuchów dostaw),
- identyfikacji podmiotów do porównań,
- zebrania danych,
- analizy i interpretacji rezultatów,
- dostarczenia wyników,
- określenia działań na podstawie wyników.

Dokonyując jakichkolwiek porównań, należy być bardzo uważnym, jeśli chodzi o definicje poszczególnych mierników i wskaźników. Wiele organizacji posługuje się bowiem tymi samymi terminami na określenie zupełnie innych miar. Zebranie dużych ilości danych, ich przetworzenie, a także wielowymiarowe porównania możliwe są dzięki wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi informatycznych. Poprzez wykorzystanie technologii uzyskuje się także powtarzalność dokonywanych pomiarów. Na rynku globalnym i w Polsce istnieje wiele firm, które dostarczają narzędzi służących zbieraniu, agregowaniu, przechowywaniu i prezentacji danych związanych z pomiarem funkcjonowania łańcuchów dostaw. Najważniejsze z nich to: SAP, Oracle, IBM, Informatica, Cognos, PeopleSoft czy SAS.

Dostarczane rozwiązania można podzielić na kilka kategorii [Hagerty i in., 2005]:

- systemy klasy SCP (ang. *supply chain planning*),
- systemy klasy SRM (ang. *supplier relationship management*),
- systemy klasy CRM (ang. *customer relationship management*),
- systemy klasy ERP (ang. *enterprise resource planning*) oraz ERP II lub MRP (ang. *material requirements planning*),
- systemy klasy BI (ang. *business intelligence*).

Nie sposób wymienić wszystkich nazw handlowych tych rozwiązań. Istotne jest to, że niektóre z nich są substytucyjne, inne komplementarne wobec siebie, niemniej stanowią one pewną platformę, która pomaga w standaryzacji stosowanych miar. Co więcej, wybrane narzędzia pozwalają na modelowanie rzeczywistych procesów zachodzących w łańcuchach dostaw oraz ich symulację. Dzięki symulacji procesu można ocenić przewidywane zachowania badanych obiektów bez dokonywania w nich żadnych zmian organizacyjnych (a więc bez ponoszenia kosztów związanych ze zmianami) i w ciągu krótkiego czasu prześledzić funkcjonowanie systemu (które w rzeczywistości może trwać nawet przez wiele miesięcy). Metoda ta pozwala uzyskać odpowiedzi na pytania dotyczące m.in. czasu trwania poszczególnych procesów, kosztów, dostępu i wykorzystania zasobów. Symulację można powtarzać wielokrotnie, zmieniając różne parametry, i za pomocą kolejnych przybliżeń zmierzać w kierunku optymalizacji rzeczywistego procesu [Kasprzak, 2005, s. 15–16].

Źródła danych i rodzaje benchmarkingu

Nawet wówczas, gdy organizacje są gotowe do benchmarkingu oraz istnieją zaawansowane systemy informatyczne, które pomagają w zarządzaniu danymi, pojawia się pytanie, skąd czerpać dane dotyczące innych łańcuchów dostaw, często konkurencyjnych. Do zbierania tego typu informacji często wykorzystuje się środowiska branżowe. Istnieje także wiele badań dotyczących konkretnych rynków, z których płyną informacje o najlepszych osiągniętych rezultatach, a także o średnich wynikach w danej branży. Wreszcie pomocne mogą być takie inicjatywy, jak np. opracowany przez Supply Chain Council model SCOR, który zawiera nie tylko definicje najważniejszych mierników i wskaźników funkcjonowania łańcuchów dostaw, lecz także wyniki osiągnięte w poszczególnych branżach, które są niezwykle pomocne w procesie benchmarkingu. SCOR podpowiada również najlepsze praktyki stosowane przez liderów światowego biznesu [Stewart, 1997]. Model SCOR skupia się na operacyjnym poziomie łańcucha dostaw i nie bada wielu istotnych wymiarów z perspektywy strategicznej (m.in. innowacyjności łańcucha dostaw, jakości produktu, satysfakcji klientów), niemniej jednak, dzięki szerokiej bazie danych do porównań stanowi w kontekście benchmarkingu bardzo ciekawą propozycję.

Rozpatrując możliwości uzyskania wartościowych danych do benchmarkingu, należy wspomnieć o benchmarkingu wewnętrznym i zewnętrznym. Nie zawsze ten drugi musi być dominujący. Duże organizacje, które funkcjonują w różnych łańcuchach dostaw wielu grup produktowych, w zróżnicowanym otoczeniu, w rozmaitych obszarach geograficznych, są w stanie gromadzić niezwykle interesujące informacje, które są wykorzystywane do wewnętrznych porównań. Ogólnie można wyróżnić trzy główne typy benchmarkingu [Neely i in., 1995, s. 104]:

- wewnętrzny – na podstawie informacji zebranych w ramach własnej organizacji. Podstawową zaletą tego typu benchmarkingu jest minimalizacja problemów i kosztów związanych ze zbieraniem danych oraz ich poufnością,
- konkurencyjny – porównywanie wybranych parametrów z innymi łańcuchami dostaw działających w danej branży,
- zewnętrzny – wychodzący poza własną branżę.

Rozróżnia się także inne typy benchmarkingu, np. funkcjonalny czy rodzajowy, gdzie analizowane są łańcuchy dostaw funkcjonujące w porównywalnych warunkach lub posiadające podobne strategie biznesowe. Tak jak bowiem wspomniano, osiągnięcia danego łańcucha dostaw niekoniecznie należy zestawiać z innym łańcuchem dostaw podobnego produktu; warto zwracać uwagę bardziej na ich charakterystykę, nie zawsze zaś na podobieństwo produktów.

Wykorzystanie benchmarkingu jako metody pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw

Analizując poziom wykorzystania benchmarkingu w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw w Polsce, przeprowadzono badanie empiryczne w ramach projektu „Pomiar efektywności łańcuchów dostaw największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce”³.

Badanie zostało zrealizowane metodą CATI (ang. *computer assisted telephone interviewing*) na próbie 79 respondentów instytucjonalnych w okresie od 18 maja do 1 lipca 2011 r. Jednostkami wchodzącymi do próby były największe przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski i będące liczącymi się ogniwami łańcuchów dostaw. Operat losowania stanowiła baza Rzeczypospolitej 500 (ranking największych przedsiębiorstw działających w Polsce), z której wykluczono: podmioty finansowe, ubezpieczeniowe, związane z rolnictwem, hutnictwem i górnictwem, firmy budowlane oraz hotele i restauracje, w których nie występowały łańcuchy dostaw w klasycznej postaci lub które charakteryzowały się dużą branżową specyfiką. Badanie miało charakter ogólnopolski z zachowaniem zrównoważonej struktury branżowej próby (rys. 1).

Docelowym respondentem była osoba odpowiedzialna za logistykę i/lub zarządzanie łańcuchem dostaw w wylosowanej firmie. Wywiady przeprowadzane były w pierwszej kolejności z osobami w randze dyrektora lub wicedyrektora (tzn. z dyrektorami: logistyki, łańcucha dostaw, operacyjnymi itd.), następnie realizowano je z respondentami w randze kierownika (kierownikami logistyki, kierownikami łańcucha dostaw itd.). Istotnym walorem badania jest fakt, że respondenci cechują się bardzo dużym doświadczeniem w biznesie, szczególnie w sferze logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw, co czyni wyniki badania wiarygodnymi. 80% respondentów pracowało w tym obszarze biznesowym ponad 5 lat, a 94% – ponad 3 lata.

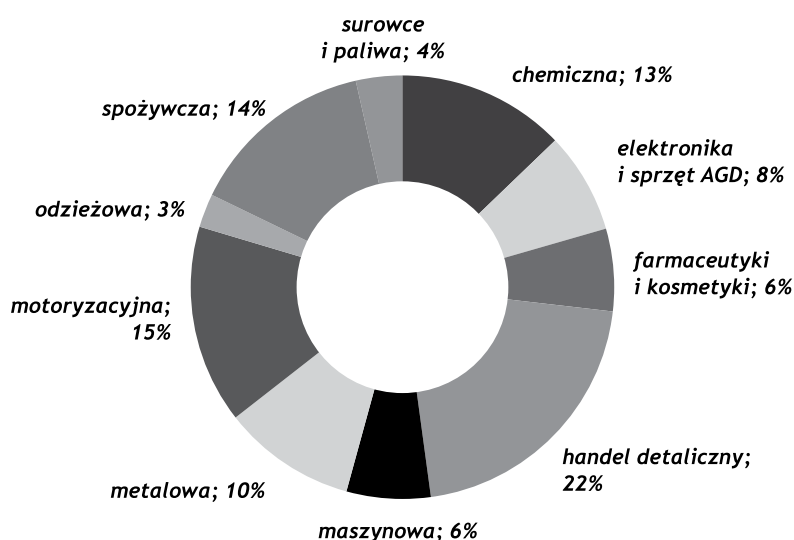
Wyniki badań wskazują, że w 53% analizowanych łańcuchów dostaw jest stosowany benchmarking. Co więcej, aż w 27% przedsiębiorstwach porównywane są nie tylko zestawy mierników i wskaźników, lecz także procesy, najlepsze praktyki oraz technologia stosowana w łańcuchu dostaw. W 22% firm analizuje się pojedyncze mierniki i wskaźniki. Wyniki te napawają optymizmem, szczególnie gdy porówna się je do znajomości przez menedżerów funkcjonujących w Polsce innych zaawansowanych metod pomiaru efektywności łańcuchów dostaw. Dowodzą one

bowiem, że benchmarking nie jest czymś zupełnie nieznanym na naszym rynku, a także że stosowane są dość powszechnie w zarządzaniu łańcuchem dostaw (rys. 2).

Oczywiście z racji dostępu do danych najbardziej rozpowszechniony jest benchmarking wewnętrzny (33% wskazań ogółem) i konkurencyjny (29%), a z benchmarkingu zewnętrznego korzysta 22% ankietowanych (rys. 3). Warto zauważyć, że wiele firm korzysta z różnych form benchmarkingu (wewnętrznego, zewnętrznego, konkurencyjnego), co dowodzi, że jeżeli już decydują się na stosowanie tej metody, to próbują dotrzeć do informacji porównawczych na wielu poziomach.

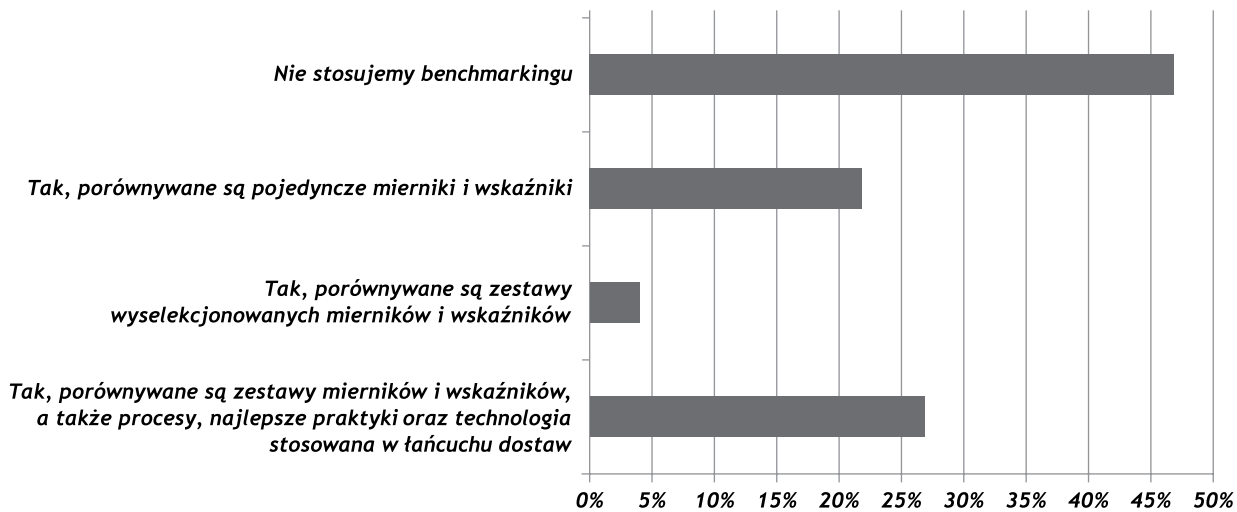
Powstaje jednak pytanie, z jakiego powodu 47% firm w Polsce nie stosuje benchmarkingu do doskonalenia swoich łańcuchów dostaw. Wydaje się, że odpowiedzi należy szukać w złożoności stosowania tej metody w zarządzaniu łańcuchami dostaw. Tego rodzaju analiza porównawcza powinna być prowadzona z perspektywy całego łańcucha dostaw, nie tylko poszczególnych jego ogniw. Analizować należy zestawy miar i zależności pomiędzy miernikami i wskaźnikami, głównie na poziomie strategicznym. To wymaga dostępu do właściwych danych oraz koordynacji ich zbierania i przetwarzania. W wielu organizacjach pojawia się także wewnętrzny opór związany z udostępnianiem informacji. Aby wyjaśnić powody takiego stanu rzeczy, warto przyrzeć się także, w szerszej perspektywie, barierom utrudniającym dokonywanie pomiaru różnych wymiarów efektywności w ujęciu rozszerzonego łańcucha dostaw w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki badania dowodzą, że głównymi problemami są:

- niedostateczna świadomość menedżerów na temat roli zarządzania łańcuchami dostaw w budowaniu przewagi konkurencyjnej,
- nieznanomość zaawansowanych metod pomiarowych,
- niska skłonność do inwestycji w zaawansowane narzędzia, umożliwiające tego typu pomiar,
- niechęć i obawa przed dzieleniem się informacjami,
- brak podmiotu odpowiedzialnego za inicjowanie pomiaru na poziomie całego łańcucha dostaw.



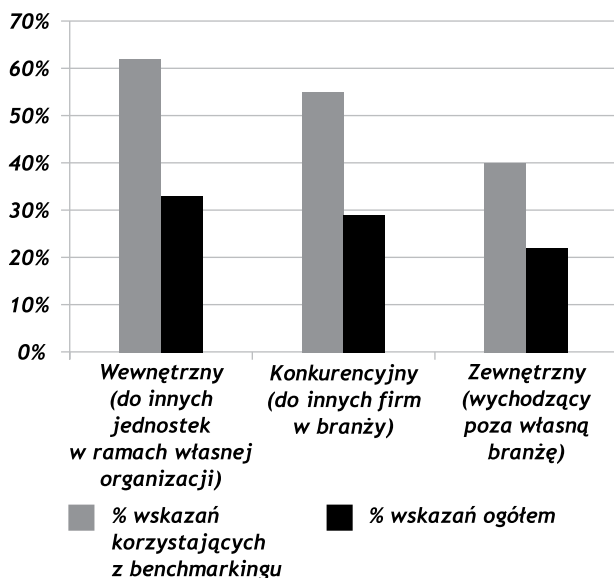
Rys. 1. Struktura próby według branż
Źródło: opracowanie własne

Czy w Państwa firmie stosowany jest benchmarking w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw (analiza porównawcza własnego łańcucha dostaw z innymi)?



Rys. 2. Stosowanie benchmarkingu w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne

Jakiego rodzaju benchmarking stosowany jest w Państwa firmie?



Rys. 3. Rodzaj stosowanego benchmarkingu
Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Metody benchmarkingowe powinny być wykorzystywane w każdym zaawansowanym systemie pomiaru funkcjonowania łańcuchów dostaw. Dzięki temu możliwe jest nie tylko określenie obecnego „zdrowia” łańcuchów dostaw, lecz także identyfikacja sytuacji pożądanej oraz wskazanie obszarów do poprawy. Wydaje się jednak, że pomimo coraz większej popularności omawianej metody zarządzania wciąż brakuje kompleksowych badań dotyczących tej problematyki. Dałyby one

możliwość porównań zarówno pomiędzy branżami, jak i między obszarami geograficznymi, a także dostarczyłyby menedżerom wiarygodnych oraz pożądanych informacji dotyczących ich łańcuchów dostaw w porównaniu z najlepszymi i średnimi wynikami w danych warunkach. Niewiele jest także badań pokazujących stopień powszechności stosowania różnego rodzaju benchmarkingu w zarządzaniu łańcuchami dostaw oraz analizujących bariery w używaniu tej metody.

Z analizy rezultatów badań przeprowadzonych przez autora artykułu wynika, że ponad połowa organizacji (53%) wykorzystuje metody benchmarkingowe do analizy porównawczej własnego łańcucha dostaw z innymi. Benchmarking jest zatem stosunkowo szeroko rozpowszechnioną metodą pomiaru wśród menedżerów działających w Polsce. Regułą jest, że firmy, które decydują się na zastosowanie tego narzędzia, starają się dotrzeć do danych zarówno w ramach własnych łańcuchów, jak i porównując się z konkurencją, a także wychodząc poza własną branżę. Analiza porównawcza na poziomie rozszerzonego łańcucha dostaw (od dostawców dostawców do finalnego konsumenta) może nastroić wiele trudności, związanych głównie z dostępem do danych, lecz także z ich koordynowaniem i zarządzaniem nimi – szczególnie że analizowane powinny być zestawy miar na poziomie strategicznym i badane zależności między nimi. Jest to prawdopodobnie jedną z przyczyn faktu, że aż 47% badanych firm w ogóle nie stosuje benchmarkingu. Warto zaznaczyć, że do takiego stanu rzeczy przyczyniają się również: stosunkowo niska świadomość menedżerów w Polsce dotycząca roli łańcuchów dostaw oraz technologii w budowaniu przewag konkurencyjnych, nieznanie metod pomiarowych, a także niedostateczna skłonność do inwestowania w proces pomiaru oraz brak koordynatora takich inicjatyw w skali całego łańcucha dostaw.

dr Rafał Tarasewicz
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
e-mail: d08n526@sgh.waw.pl

Przypisy

- 1) Łańcuch dostaw jest definiowany jako system organizacji, ludzi, technologii, zasobów, informacji oraz procesów zaangażowanych w wytworzenie produktu oraz dostarczenie go do finalnego klienta, a także użycie produktów, które straciły wartość użytkową. W tym celu przepływowi produktów towarzyszą przepływy informacji, finansów oraz wiedzy.
- 2) Związki typu „coś za coś”.
- 3) Badanie zostało sfinansowane ze środków dzięki Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Bibliografia

- [1] HAGERTY J., CECERE L., SOUZA J., *How Best Measure Your Supply Chain Today*, AMR Research Report 2005, March, www.amrresearch.com, data dostępu 10.04.2013 r.
- [2] HOFMAN D., BARRETT J., CECERE L., *Benchmark Your Supply Chain: 7 Factors of Success*, AMR Research Report 2008, www.amrresearch.com, data dostępu 10.04.2011 r.
- [3] KASPRZAK T., *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.
- [4] NEELY A., GREGORY M., PLATTS K., *Performance Measurement Systems Design: A Literature Review and Research Agenda*, „International Journal of Operations and Production Management” 1995, Vol. 15, No. 4.
- [5] RIGBY D., *Management Tools and Techniques: A Survey*, „California Management Review” 2001, Vol. 43, No. 2.

- [6] Stewart G., *Supply-Chain Operations Reference-Model (SCOR): The First Cross-industry Framework for Integrated Supply-chain Management*, „Logistics Information Management” 1997, Vol. 10, No. 2.
- [7] TONI A. de, TONCHIA S., *Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures*, „International Journal of Operations and Production Management” 2001, Vol. 21, No. 1/2.
- [8] VOSS C.A., BLACKMON K., *Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1997, Vol. 4, No. 4.
- [9] WONG W.P., WONG K.Y., *A Review on Benchmarking of Supply Chain Performance Measures*, „Benchmarking: An International Journal” 2008, Vol. 15, Iss. 1.

Benchmarking as a Performance Measurement Tool in Supply Chain Management

Summary

The main purpose of this paper is to analyze the importance of benchmarking as a performance measurement tool in supply chain management. The first part of this paper discusses key rules which should be followed when using of this management method. Following section focuses on different kinds of benchmarking as well as possible data sources. In the article there are also presented and discussed findings of the empirical research concerning using of benchmarking in supply chains conducted on the sample of 79 senior level managers responsible for logistics / supply chain management and representing the largest production and trade companies in Poland.

Keywords

supply chain management, performance measurement, benchmarking

WYKORZYSTANIE ODNAWIALNYCH ŹRÓDEŁ ENERGII PRZEZ GOSPODARSTWA DOMOWE

Renata Biadacz
Elżbieta Wysocka

Wprowadzenie

Postęp cywilizacyjny i towarzyszące mu zmiany mają katastrofalny wpływ na środowisko naturalne. Wzrasta gwałtownie zapotrzebowanie na energię, a niestety dostępność zasobów naturalnych – głównie paliw kopalnych (węgiel, ropa naftowa, gaz ziemny) zaczyna gwałtownie maleć. Zużyciu zasobów naturalnych towarzyszy wzrost zanieczyszczenia środowiska naturalnego i jego degradacja. Powyższe aspekty powodują zwiększenie zainteresowania wykorzystaniem energii ze źródeł odnawialnych. Wraz ze wzrostem wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE) rozwija

się energetyka prosumencka, czyli energetyka, której odbiorca energii jest jednocześnie jej producentem i konsumentem. Wytwarzanie, przede wszystkim na potrzeby własne, energii elektrycznej na małą skalę z instalacji opartych na odnawialnych źródłach energii określane jest mianem mikrogeneracji [Bukowski i in., 2014, s. 2]. W Polsce jest to stosunkowo nowe zjawisko, jednak w wielu krajach wytwarzanie energii elektrycznej przez jej odbiorców jest dość rozpowszechnione.

Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonych badań, których celem było pozyskanie wiedzy na temat opłacalności wy-

korzystania alternatywnych źródeł energii przez gospodarstwa domowe do ogrzewania domu i wytworzenia ciepłej wody użytkowej w porównaniu ze źródłami konwencjonalnymi. Badania oparto na tezie o konieczności stosowania alternatywnych źródeł energii jako jednej z determinant zrównoważonego rozwoju. Obejmowały one pozyskanie danych dotyczących cen różnych źródeł energii oraz urządzeń stosowanych do ogrzewania domu, uwzględniających różne rodzaje paliwa, w tym źródła odnawialne. Na podstawie uzyskanych danych przeprowadzono analizę efektów i korzyści wykorzystania OZE w porównaniu z paliwem tradycyjnym, jakim jest węgiel kamienny. Analizę przeprowadzono z użyciem programu RETScreen International (www.etscreen.net).

Znaczenie odnawialnych źródeł energii w bilansie energetycznym

Wzrost udziału paliw odnawialnych w bilansie energetycznym stał się w ostatnim czasie zagadnieniem kluczowym światowej gospodarki. Wiąże się to w dużej mierze z gwałtownie malejącym zasobem paliw tradycyjnych oraz postępującą degradacją środowiska naturalnego. Co prawda, rozwój technik wydobywczych oddala moment, kiedy światowe zasoby staną się niedostępne, tym niemniej funkcjonuje świadomość wystąpienia w przyszłości takiej sytuacji. Odsunięcie w czasie kryzysu energetycznego związanego z wyczerpaniem zasobów paliw kopalnych może zostać osiągnięte dwoma sposobami [Rusak, 2013, s. 182]:

- poprzez zwiększenie udziału odnawialnej energii pierwotnej w światowym bilansie energetycznym,
- poprzez ograniczenie zapotrzebowania na energię pierwotną.

Należy nadmienić, iż w minionym czterdziestoleciu, po nagłośnieniu w 1969 roku raportu sekretarza ONZ U Thant „Człowiek i środowisko”, w 1972 roku Raportu Rzymskiego, którego autorzy jako pierwsi unaocznili ogromne zagrożenie wyczerpywania się zasobów naturalnych oraz katastroficzne skutki tego zjawiska dla ludzkości [Meadows i in., 1973, s. 25]¹, a następnie w roku 1987 raportu „Our common future” (Raportu Brundtland)², który stał się punktem przełomowym w dyskusji nad potrzebą zrównoważonego rozwoju, wymagającego przejścia od usuwania skutków do zapobiegania powstawaniu zanieczyszczeń, i który zawierał listę zagrożeń i wyzwań dla prawidłowego rozwoju ludzkości, doszło do znaczących zmian światowej struktury źródeł energii pierwotnej. Zmiany te wiązały się ze stopniowym ograniczaniem roli węgla kamiennego, zwiększaniem znaczenia ropy naftowej i gazu ziemnego oraz stopniowym upowszechnianiem odnawialnych źródeł energii [Frączek i in., 2014, s. 15].

Energia ze źródeł odnawialnych jest to energia pochodząca z naturalnych, powtarzających się procesów przyrodniczych, pozyskiwana z odnawialnych niekopalnych źródeł energii. Jest to energia: wody, wiatru, promieniowania słonecznego, geotermalna, fal, prądów i pływów morskich, jak też energia wytwarzana z biopaliw stałych, biogazu i biopaliw ciekłych oraz energia środowiska naturalnego wykorzystywana przez pompy ciepła [Energetyka ..., 2013, s. 9]. Bardziej przyjazne środowisku naturalnemu pozyskanie tej energii, jak również

fakt, iż można jej zasoby traktować jako niewyczerpalne, gdyż uzupełniają się w naturalnych procesach, powodują, że odnawialne źródła energii stały się alternatywą dla tradycyjnych paliw kopalnych.

Należy jednak zauważyć, że pomimo iż udział energii odnawialnej wykorzystywanej w świecie sukcesywnie z roku na rok wzrasta – surowce kopalne nadal odgrywają kluczową rolę, a obserwacja ogólnoswiatowych tendencji nie wskazuje na szybkie i rewolucyjne zmiany w tym zakresie [Rusak, 2013, s. 183].

Największy wzrost wykorzystania energii odnawialnej można zaobserwować w krajach rozwiniętych ze względu na posiadanie znacznych jej zasobów, a jednocześnie technologii umożliwiających jej sprawne i efektywne ekonomicznie wykorzystanie. W ostatnich latach w całej Europie znacząco wzrósł udział odnawialnych źródeł energii zarówno wśród budowanych, jak i uruchamianych mocy wytwórczych. Wiąże się to m.in. z realizacją strategii Europa 2020, jak również z potrzebą ochrony środowiska [Bukowski i in., 2014, s. 5].

Rozwój energetyki prosumenckiej

Rozwój energetyki odnawialnej przyczynił się do rozwoju energetyki prosumenckiej. Energetyka prosumencka to taka, w której odbiorca energii jest jednocześnie jej producentem i konsumentem. Produkcję ciepła lub energię elektryczną na własne potrzeby, prosument może przy tym ewentualnie ich nadwyżki odstąpić innym odbiorcom [Pluskwa-Dąbrowski, 2013, s. 35–36].

Energetyka prosumencka w świecie nie jest zjawiskiem nowym. Jej dynamiczny rozwój obserwowany jest, jak już wspomniano, w coraz większej liczbie państw w Europie i na świecie, m.in. w Wielkiej Brytanii, Niemczech czy Holandii. Od pewnego czasu rozwija się również w Polsce, dlatego też – zdaniem K. Żmijewskiego³ – zastanawianie się, czy budować energetykę prosumencką czy nie, obecnie nie ma sensu, gdyż wiadome jest, że energetyka ta powstaje. Warto również pamiętać, że bez wsparcia ze strony prosumentów energetyka systemowa za kilka lat może nie zagwarantować bezpieczeństwa działania systemu. Dlatego też jednym z głównych kierunków rozwoju rynku energii elektrycznej na świecie, w Europie i w Polsce może okazać się odejście od tzw. energetyki systemowej na rzecz lokalnej energetyki rozproszonej, w której głównym wyznacznikiem zmian są zachowania aktywnych odbiorców energii – prosumentów, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w małe mikroźródła OZE [Energetyka ..., 2013, s. 4].

Mikroinstalacje OZE jako wyodrębniony segment rynku energetyki odnawialnej po raz pierwszy zostały wprowadzone do dokumentów państwowych oraz jako element polityki energetycznej w 2010 r. wraz z przyjęciem przez rząd „Krajowego planu działań w zakresie odnawialnych źródeł energii” (KPD). Wyodrębnienie segmentu mikroenergetyki prosumenckiej z energetyki odnawialnej (także w KPD) wymaga zwrócenia uwagi nie na produkcję energii, co stanowiło zasadnicze podejście dotychczasowego modelu rozwoju energetyki odnawialnej w Polsce, ale na końcowe wykorzystanie energii i lokalne jej zużycie przez konkretnych odbiorców [Pluskwa-Dąbrowski, 2013, s. 357].

Ważny jest również mechanizm wsparcia instalacji prosumenckich w Prawie energetycznym. Do takich,

wprowadzonych już, mechanizmów należy m.in. zwolnienie prosumentów z obowiązku rejestrowania działalności gospodarczej (w instalacjach do mocy 40 kW) oraz obowiązku posiadania koncesji, promowanie OZE w nowo budowanych i modernizowanych obiektach od 2015 roku, a także ułatwienia prawne związane z przyłączeniem mikroinstalacji OZE do sieci⁴. Ponadto, projekt ustawy o OZE zakłada dodatkowe mechanizmy wsparcia instalacji prosumenckich w postaci wprowadzenia 6-miesięcznego okresu rozliczania wg zasady licznika netto (tzw. net metering) oraz obowiązku zakupu energii elektrycznej, która została wytworzona w mikroinstalacji (w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej) przez kolejnych 15 lat, po cenie 100% średniej ceny sprzedaży energii elektrycznej na rynku konkurencyjnym, ogłoszonej przez Prezesa URE [Pilitowski, 2014].

Najważniejsze grupy prosumentów to gospodarstwa domowe, gospodarstwa rolne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które lokują się głównie na obszarze wsi i terenów podmiejskich.

Z punktu widzenia możliwości wykorzystania w Polsce jedną z najważniejszych form energii odnawialnej jest energia pochodząca z różnych form biomasy⁵. Praktyczna możliwość racjonalnego wykorzystania biomasy wymaga w pierwszej kolejności rozpoznania jej zasobów według miejsc ich występowania, gdyż przewożenie na znaczne odległości powoduje, że efektywność ekonomiczna wykorzystania biomasy jako paliwa gwałtownie maleje ze względu na rosnące koszty transportu [Rusak, 2013, s. 183].

Analiza wykorzystania OZE przez gospodarstwa domowe

Rozważania ekonomicznych aspektów zastosowania różnych źródeł energii, w tym energii ze źródeł odnawialnych, przedstawiono na przykładzie instalacji ogrzewania domu (CO) i przygotowania ciepłej wody użytkowej (CWU).

Uzasadnieniem takiego wyboru jest fakt, iż ogrzewanie budynków i mieszkań pochłania wciąż najwięcej energii i generuje wydatki, które stanowią nawet około 80% rocznych kosztów eksploatacji domu, co stanowi w energetyce prosumenckiej bardzo istotny element. Jako bazę wyjściową do porównań przyjęto źródło energii – węgiel kamienny.

Autorki artykułu zaprezentowały wyliczenia własne, przeprowadzone w oparciu o platformę internetową RETScreen International. Pakiet narzędzi analitycznych tego programu, ujęty w pięciu krokach standardowej analizy: „model systemu”, „analiza kosztów”, „ocena emisji”, „analiza finansowa” i „analiza ryzyka”, w połączeniu z jedną z największych baz danych, takich jak dane klimatyczne (dane z agencji NASA opracowane z około 600 stacji klimatycznych), dane urządzeń i baza „narzędzi”, stwarza zintegrowane możliwości do precyzyjnego oszacowania kosztów projektów z OZE w połączeniu z oceną emisji gazów cieplarnianych GHG.

Dane cenowe i dobór urządzeń wybrano według danych z sierpnia 2014 r. dla warunków średnich, odpowiadających lokalizacji projektu (woj. śląskie).

W tabeli 1 przedstawiono założenia ogólne, na podstawie których dokonano wyliczeń.

W tabeli 2 zestawiono ceny różnych źródeł energii wykorzystywanych do ogrzewania. Należy nadmienić, iż przyjęta w opracowaniu do analizy cena biomasy (peletu) w wysokości 580 zł/t jest najniższą znaną ceną oferowaną w Polsce. Z reguły cena ta waha się od 800 zł/t nawet do ponad 1000 zł/t. Dla energii elektrycznej uwzględniono także tańszą taryfę nocną. Ceny źródeł energii zostały wyliczone na miesiąc sierpień 2014 r.

Tab. 1. Dane wyjściowe do analizy zastosowania różnych źródeł energii, w tym energii ze źródeł odnawialnych (OZE na przykładzie instalacji ogrzewania domu (CO) i przygotowania ciepłej wody użytkowej (CWU) - założenia ogólne

Lokalizacja	Częstochowa
Powierzchnia ogrzewana budynków	220 m ²
Jednostka zapotrzebowania ciepła/mocy – budynek	50 W/m ²
Zapotrzebowanie na ciepłą wodę użytkową	20%
Stopa inflacji	0,7

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Przyjęte dane cenowe

Cena gazu ziemnego – wg grupy taryfowej PGNiG: W-2.12T OSD:W-2-.1 z dnia 1.08.2014	1,66 PLN/m ³
Cena energii elektrycznej – taryfa TAURON, grupa taryfowa G11 z dnia 1.08.2014	0,572 PLN/kWh
Cena energii elektrycznej – taryfa TAURON, grupa taryfowa G12E, dwutaryfowa z dnia 1.08.2014 – założenie 70% taryfy nocnej	0,372 PLN/kWh
Cena oleju opałowego – średnia cena z dn.20.08.2014 dla woj. śląskiego wg: http://www.olej-opalowy.pl/?symbol=cena.htm	3,58 PLN/l
Cena biomasy: pelet – Śląsk wg http://www.biomeks777.com/ceny.html Oferta z 20.08.2014	580 PLN/t

Źródło: opracowanie własne

W celu przeprowadzenia analizy dobrano przykładowe urządzenia oraz oszacowano koszty instalacji i przyrządowania dla pięciu rodzajów urządzeń uwzględniających różne rodzaje paliwa, w tym źródła odnawialne (tab. 3). W przypadku energii elektrycznej nie uwzględniono żadnego urządzenia, a ponadto założono, że ogrzewanie domu odbywać się będzie przy użyciu konwektorowych grzejników elektrycznych, natomiast wody za pomocą bojlera elektrycznego. Koszty dla tej inwestycji przedstawione zostały w tabeli 4.

Z analizy rocznych kosztów ogrzewania wynika, że najtańszym rozwiązaniem w stosunku do węgla kamiennego jest zastosowanie gruntowej pompy ciepła oraz wykorzystanie gazu ziemnego i biomasy. Największe roczne koszty wystąpią zaś przy ogrzewaniu energią elektryczną oraz olejem opałowym.

Tab. 3. Dobór i cena urządzeń

Rodzaj urządzenia/paliwo	Typ urządzenia	Cena urządzenia (zł)	Koszt instalacji i oprzyrządowania	Łączne koszty
Gruntowa pompa ciepła	Vikersønn Bjørn 12	24 000	4800	28 800
Piec gazowy	Viessmann Vitodens 242 F (6,5–26,0 kW)	13 200	1500	14 700
Piec węglowy	Ogniwo Eko Plus 16 kW	7000	1500	8500
Piec olejowy	De Dietrich GTU 123 B RS TA (16 kW)	7900	2000	9900
Piec na biomasę	Kostrzewa Twin Bio 24 kW	10 505	2200	12 705

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Zestawienie rocznych kosztów inwestycji CO i CWU - porównanie źródeł energii dla domu wolno stojącego o powierzchni 220 m²

Sposób ogrzewania	Węgiel kamienny	Gaz ziemny	Energia elektryczna	Olej opałowy	Biomasa	Pompa ciepła
Roczny koszt ogrzewania – paliwo	3509	4262	12 269	10 894	3345	2261
Roczne koszty EIK*	1200	0	0	0	1000	0
Roczny koszt razem	4709	4262	12 269	10 894	4345	2261
Koszt inwestycji	8500	14 700	8000	9900	12 705	28 800

* EIK - koszty eksploatacji i konserwacji

Źródło: opracowanie własne

Tab. 5. Wykonalność finansowa inwestycji instalacji CO i CWU dla różnych źródeł energii konwencjonalnej i odnawialnej w odniesieniu do instalacji opartej o węgiel

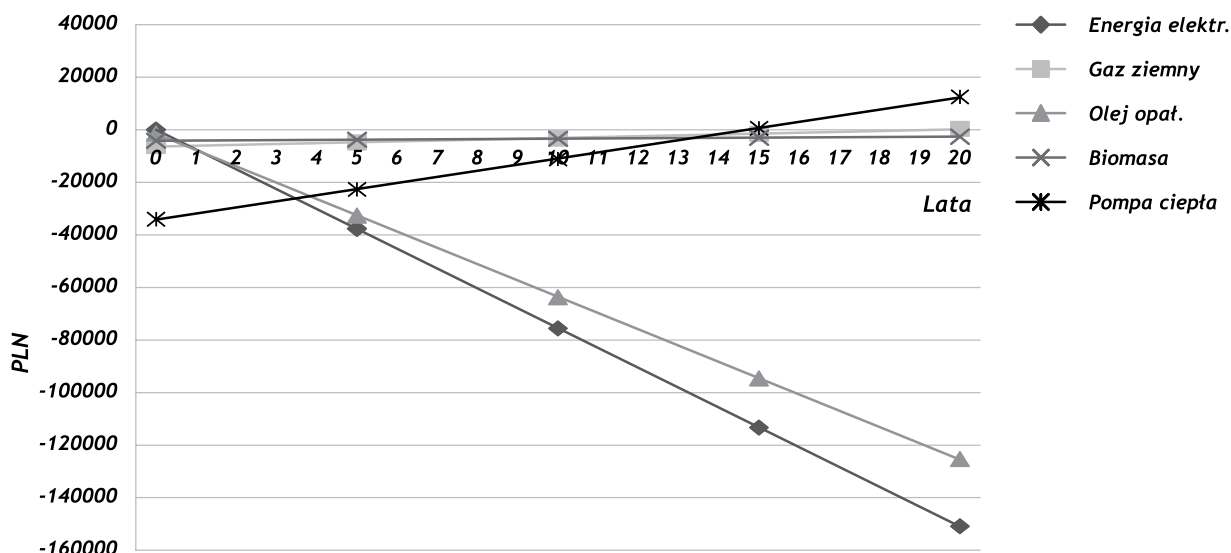
Wskaźnik	Jedn.	Węgiel	Gaz	Energia elektr.	Olej opał.	Biomasa	Pompa ciepła
IRR przed opodatkowaniem – kapitał	%	-	0,5	1527,8	ujemne	-8,0	3,1
IRR przed opodatkowaniem – aktywa	%	-	0,5	1527,8	ujemne	-8,0	3,1
Prosty okres zwrotu	rok	-	-6,5	0,1	-0,2	54,1	32,5
Zwrot kapitału	rok	-	19,2	natychmiast	-	-	14,8
Wartość bieżąca netto (NPV)	PLN	-	323	-150 861	-125 280	-2649	12 485
Roczne oszczędności w cyklu żywotności	PLN/rok	-	16	-7543	-6264	-132	624
Stosunek korzyści-kosztów (K-K)		-	1,05	302,72	-87,23	0,37	1,37

Źródło: opracowanie własne

Tab. 6. Zestawienie emisji GHG dla różnych źródeł energii

Wskaźnik	Jedn.	Węgiel	Gaz	Energia elektr.	Olej opał.	Biomasa	Pompa ciepła
Emisja GHG	tCO ²	12,7	4,8	25,2	8,2	1,2	5,3
Koszt redukcji emisji GHG w odniesieniu do węgla	PLN/tCO ²	0	2	Bez red.	1372	12	89
Roczna redukcja emisji GHG netto w stosunku do węgla	tCO ²	0	7,9	-12,5	4,5	11,5	7,4
Emisja GHG w okresie 20 lat	tCO ²	254	96	504	164	24	106

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Wykres skumulowanych przepływów pieniężnych dla inwestycji różnych źródeł energii

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu komputerowego RETScreen International www.etscreen.net

Rozpatrując natomiast poniesione wydatki na inwestycje i instalacje, najkorzystniej wychodzi wykorzystywanie energii elektrycznej oraz oleju. Najdroższą inwestycją jest zakup i instalacja pompy ciepła, chociaż należy zauważyć, iż w stosunku do lat poprzednich następuje powolny spadek cen.

Szczegółową analizę opłacalności finansowej inwestycji centralnego ogrzewania oraz wytworzenia ciepłej wody użytkowej dla różnych źródeł energii konwencjonalnej i odnawialnej przedstawiono w tabeli 5.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że najmniej opłacalne w całym badanym okresie, który wynosi 20 lat, jest zastosowanie do ogrzewania bezpośrednio energii elektrycznej (grzejniki elektryczne) oraz oleju opałowego. Pomimo początkowego niskiego kosztu inwestycji, coroczne koszty eksploatacji są bowiem w tym przypadku największe. Natomiast największe oszczędności, rozpatrując cały cykl życia urządzenia, można osiągnąć przy wykorzystaniu pompy ciepła. Bariery w tym przypadku jest jednak długi prosty okres zwrotu, który bez dofinansowania wynosi ponad 30 lat.

Optymalnym rozwiązaniem będzie zastosowanie również gazu do ogrzewania, a w następnej kolejności biomasy. Na rysunku 1 przedstawione zostały skumulowane przepływy pieniężne dla analizowanych źródeł energii. Innym ważnym kryterium, które należy uwzględnić przy wyborze źródła energii do ogrzewania domu i wody użytkowej, jest również emisja gazów cieplarnianych (GHG). Zestawienie emisji GHG dla wybranych źródeł energii, opracowane w oparciu o platformę internetową RETScreen International, przedstawiono w tabeli 6.

Z zestawienia danych w tabeli 6 wynika, że najmniej emisji GHG występuje przy wykorzystaniu biomasy oraz gazu, największa emisja wystąpi natomiast w przypadku użycia energii elektrycznej oraz węgla. Przypadek, w którym zastosowanie energii elektrycznej spowoduje największą emisję GHG, wiąże się z tym, że aktualnie podstawowym paliwem wykorzystywanym w elektrowniach do produkcji energii elektrycznej jest węgiel. Dlatego też, analizując użycie różnego rodzaju paliw do wytworzenia energii cieplnej z punktu widzenia ekologii, zastosowanie węgla w tym przypadku jest najmniej korzystne.

Porównanie warunków finansowych dla inwestycji biomasy z dotacją i bez dotacji

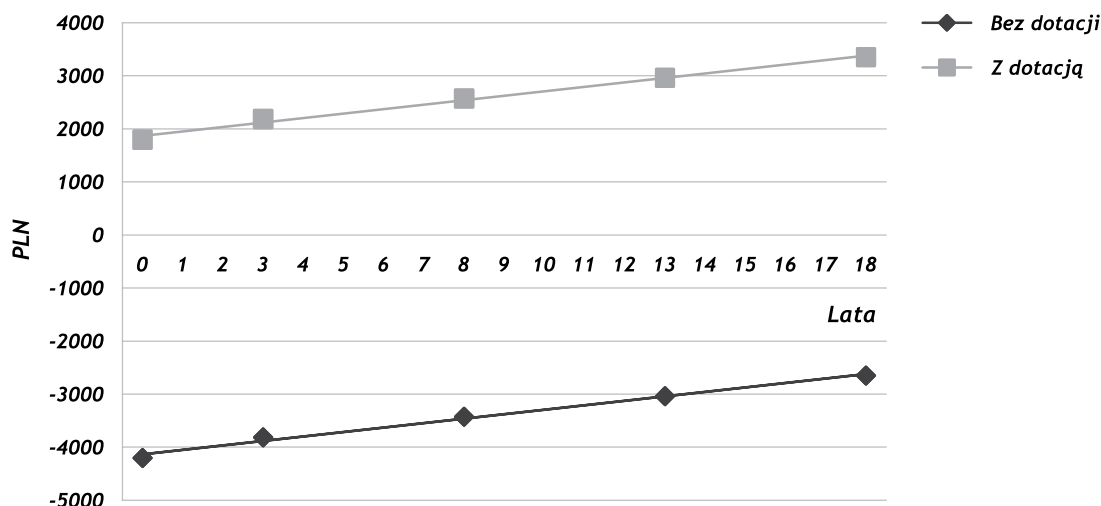
Jak już wspomniano, z punktu widzenia możliwości wykorzystania, w Polsce jedną z najważniejszych form energii odnawialnej jest energia pochodząca z różnych form biomasy. Z tego też względu przeprowadzono analizę kosztów i korzyści inwestycji przy uwzględnieniu tego źródła energii do ogrzewania domu i wody użytkowej. Przeanalizowano, jaki zostanie uzyskany efekt w przypadku wsparcia inwestycji bezzwrotną dotacją (grant) w wysokości np. 50% kosztów inwestycji, a jaki, jeżeli inwestycja będzie finansowana bez dotacji. Uzyskane obliczenia przedstawiono w tabeli 7.

Tab. 7. Zmiana parametrów wykonalności finansowej dla inwestycji biomasy z dotacją i bez dotacji

Wskaźnik	Jedn.	Biomasa bez dotacji	Biomasa z dotacją
IRR przed opodatkowaniem – kapitał	%	-8,0	Dodatnie
IRR przed opodatkowaniem – aktywa	%	-8,0	Dodatnie
Prosty okres zwrotu	rok	54,1	-23,1
Zwrot kapitału	rok	-	Natychmiast
Wartość bieżąca netto (NPV)	PLN	-2649	3351
Roczne oszczędności w cyklu żywotności	PLN/rok	-132	168
Stosunek korzyści-kosztów (K-K)		0,37	1,8

Źródło: opracowanie własne

Niezbyt dobre wskaźniki dla wykorzystania biomasy podyktowane są wyłącznie poziomem cen węgla i biomasy



Rys. 2. Skumulowane przepływy pieniężne - inwestycja biomasy z dotacją i bez dotacji

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu komputerowego RETScreen International www.etscreen.net

(peletu). Przypomnijmy, że przyjęta w opracowaniu cena biomasy (peletu) w wysokości 580 zł/t jest najniższą znaną ceną oferowaną w Polsce. Średnia cena jest znacznie wyższa (ok. 800 – 1000 zł/t) i często przekracza cenę 1 tony węgla. Zarówno ceny biomasy, jak i węgla są zależne od dostępu do surowca oraz kosztów transportu i składowania, co oznacza, że cena 1 tony biomasy na północy kraju może być niższa niż 1 tony węgla i na odwrót. Natomiast tak wysoka cena biomasy przy jej niskiej wartości opałowej powoduje, że nie jest opłacalne stosowanie tego źródła energii odnawialnej. Należy jednak pamiętać, że cena węgla wraz z wyczerpywaniem się jego zasobów naturalnych może wzrastać. Ponadto za stosowaniem biomasy przemawiają również względy ekologiczne oraz funkcjonalne (np. rzadsza obsługa konserwacyjna, znacząco mniejsza emisja GHG, możliwość wykorzystania wytworzonego popiołu jako nawozu do roślin ogrodnictwa itp.).

Należy również zauważyć, że wraz z otrzymaniem bezwrotnego grantu na zakup urządzeń i ich instalację, opłacalność ekonomiczna stosowania tego źródła energii się zwiększa. Na rysunku 2 przedstawiono skumulowane przepływy pieniężne dla inwestycji wykorzystującej biomasę jako źródło energii odnawialnej.

Podsumowanie

Energetyka prosumencka coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Stanowi ona filar gospodarki niskoemisyjnej przede wszystkim dzięki wspieraniu efektywności energetycznej. Eliminuje ona bowiem problem strat sieciowych, gdyż energia jest produkowana i użytkowana w tym samym miejscu [Energetyka ..., 2013, s. 5]. Ponadto, wykorzystując odnawialne źródła energii, ogranicza się negatywne oddziaływanie na środowisko i zmniejsza ryzyko kryzysu energetycznego, spowodowanego wyczerpywaniem się zasobów naturalnych węgla czy ropy naftowej.

Stosowaniem energetyki prosumenckiej zainteresowane są m.in. gospodarstwa domowe. Co jest ich główną motywacją? Przede wszystkim są nią: potencjalne zmniejszenie kosztów utrzymania nieruchomości, dzięki znacznej reduk-

cji kosztów za prąd, za ogrzewanie domu i wody użytkowej, rosnące ceny tradycyjnej energii elektrycznej oraz paliw kopalnych (np. węgla), atrakcyjność technologii, jak również regulacje dotyczące ochrony środowiska. Ponadto należy się spodziewać, że wraz z rosnącym globalnym popytem na mikroinstalacje ich ceny będą spadać, przez co staną się bardziej dostępne szerszym grupom odbiorców [Bertoldi i in., 2012].

Z przeprowadzonej analizy ekonomicznej opłacalności wykorzystania różnych źródeł energii, w tym odnawialnych, wynika, że najmniej opłacalne w całym okresie badawczym (20 lat) jest zastosowanie do ogrzewania bezpośrednio energii elektrycznej (grzejniki elektryczne) oraz oleju opałowego. Pomimo bowiem początkowego niskiego kosztu inwestycji, coroczne koszty eksploatacji są w tym przypadku największe. Największe natomiast oszczędności w cyklu życia urządzenia można osiągnąć przy wykorzystaniu pompy ciepła, dla której bez dofinansowania prosty okres zwrotu, niestety, wynosi ponad 30 lat. Uwzględniając fakt, że istnieje już możliwość otrzymania grantu bezwrotnego na zakup i montaż pompy ciepła, rozwiązanie to obecnie staje się coraz bardziej interesujące. Optymalnym rozwiązaniem będzie zastosowanie również gazu do ogrzewania, a w następnej kolejności biomasy, na zastosowanie której można obecnie już otrzymać dofinansowanie. Najmniej emisji GHG występuje przy użyciu biomasy oraz gazu, największa emisja wystąpi natomiast w przypadku wykorzystania energii elektrycznej oraz węgla.

Przeprowadzone badania środowiskowe wskazują, iż obecnie najwyższy udział wśród wszystkich odnawialnych źródeł energii w Polsce ma energia pochodząca z biomasy. Jednakże podkreśla się brak transparentności i przejrzystości polskiego sektora biomasy [za Bocian, 2014, s. 16]. W wyniku załamania się rynku zielonych certyfikatów wydawanych za wytwarzanie energii elektrycznej z OZE (w tym z biomasy) oraz ograniczenia skali współspalania biomasy w elektrowniach węglowych spadło zapotrzebowanie na biomasę, która teraz może stanowić m.in. właśnie paliwo wykorzystywane w domowych instalacjach prosumenckich.

dr inż. Renata Biadacz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: rbiadacz@zim.pcz.pl

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

Przypisy

- 1) Autorzy Raportu Rzymskiego jeszcze dwukrotnie ponawiają ostrzeżenia, twierdząc, że zagrożenia nie słabną. W raporcie z 1995 roku podają, iż ekspansja przemysłu uległa nawet przyspieszeniu, liczba ludności świata szybko wzrasta, a negatywne skutki tych procesów kumulują się [zob. Meadows i in., 1995, s. 47; *The Report to the Club of Rome „2052-A Global ...”, 2013*].
- 2) Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju, obradującej pod przewodnictwem Gro Harlem Brundtland. Polski przekład raportu to: *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991.
- 3) K. Żmijewski, Sekretarz Generalny Społecznej Rady ds. Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej, uczestnik debaty [*Energetyka ...*, 2013, s. 7].
- 4) Mechanizmy te wprowadzono we wrześniu 2013 roku.
- 5) Pojęcie oraz klasyfikacja biomasy zawarte zostało w *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 18 października 2012 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonych w odnawialnych źródłach energii oraz obowiązku potwierdzania danych dotyczących ilości energii elektrycznej wytworzonej w odnawialnym źródle energii*, Dz. U. 2012, poz. 1229.

Bibliografia

- [1] BERTOLDI P., HINNELS M., REZESSY S., *Liberating the Power of Energy Services and ESCOs in a Liberalised Energy Market*, http://iet.jrc.ec.europa.eu/energyefficiency/energyefficiency/sites/energyefficiency/files/id184_bertoldi_final.pdf, data odczytu 20.12.2013 r.
- [2] BOCIAN J., *Rynek biomasy dla energetyki rozproszonej*, VII Forum Przemysłu Energetyki Słonecznej i Biomasy, Racibórz 12–13.06.2014, http://www.forum.ieo.pl/dokumenty/program/2014/materialy_konferencyjne/2014.06.12/5.%20bocian_rynek%20biomasy%20dla%20energetyki%20rozproszonej.pdf, data odczytu 3.09.2014 r.
- [3] BUKOWSKI M., PANKOWIEC A., SZCZERBA P., ŚNIEGOCKI A., *Przełomowa energetyka prosumencka. Dlaczego źródła rozproszone mogą doprowadzić do przewrotu na rynku energii*, Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych, Warszawa 2014.
- [4] *Energetyka prosumencka – co to oznacza dla odbiorcy energii i spółek dystrybucyjnych?* Raport z debaty „Inteligentny odbiorca w inteligentnej sieci”, Redakcja Polityki, Warszawa 2013.

- [5] FRĄCZEK P., GROSS-GOŁACKA E., KALISKI M., *Zarządzanie zmianą w polityce energetycznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2014, nr 3.
- [6] Materiały szkoleniowe ze szkolenia nt. „Ocena projektów Czystej Energii za pomocą narzędzi RETScreen”, RETScreen International, www.retscreen.net
- [7] MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., BEHRENS W.W., *Granice wzrostu*, PWE, Warszawa 1973.
- [8] MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., *Przekraczanie granic. Globalne załamanie czy bezpieczna przyszłość?* Centrum Uniwersalizmu przy Uniwersytecie Warszawskim, Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim, Warszawa 1995.
- [9] *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991.
- [10] PILITOWSKI J., *Wsparcie energetyki prosumenckiej w Polsce w programach Ministerstwa Gospodarki*, VII Forum Przemysłu Energetyki Słonecznej i Biomasy, Racibórz 13.06.2014, <http://gramwzielone.pl/trendy/11361/w-jakim-kierunku-zmierzaj-energetyka-prosumencka-wnioski-po-forum-w-raciborzu>, data odczytu 3.09.2014 r.
- [11] PLUSKWA-DĄBROWSKI K., *Bariery rozwoju energetyki prosumenckiej*, VII Forum Przemysłu Energetyki Słonecznej i Biomasy, Racibórz 13.06.2014, <http://gramwzielone.pl/trendy/11361/w-jakim-kierunku-zmierzaj-energetyka-prosumencka-wnioski-po-forum-w-raciborzu>, data odczytu 2.09.2014 r.
- [12] *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 18 października 2012 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków uzyskania i przedstawienia do umorzenia świadectw pochodzenia, uiszczenia opłaty zastępczej, zakupu energii elektrycznej i ciepła wytworzonych w odnawialnych źródłach energii oraz obowiązku potwierdzania danych dotyczących ilości energii elektrycznej wytworzonej w odnawialnym źródle energii*, Dz. U. 2012, poz. 1229.
- [13] RUSAK H., *Analiza lokalnych zasobów energii odnawialnej w kontekście zapotrzebowania na energię na przykładzie wybranych gmin*, „Polityka Energetyczna” 2013, Tom 16, z. 3.
- [14] *The Report to the Club of Rome „2052-A Global Forecast for the Next Forty Years”*, written by Jorgen Randers, ogłoszony 07.05.2012r, publikacja 2013r. <http://www.clubofrome.org/?p=703>.

The Use of Renewable Sources of Energy by Households

Summary

This article aims to analyze the use of alternative sources of energy to heat house and produce domestic hot water compared with conventional sources. The analysis was carried out using RETScreen International. The analysis shows that, taking into account the whole period (20 years) the most economically reasonable to use for home and water heating is renewable energy from the heat pump. Unfortunately, the simple payback period for the pump without subsidies is very long, because it is above 30 years. Another optimal solution the use of energy from renewable sources is the use of biomass which application can be currently financed from several sources.

Keywords

renewable energy sources, prosumer energy

CORPORATE GOVERNANCE IN THE PERSPECTIVE OF SHAREHOLDER STRUCTURE

Maria Aluchna

Introduction

The analyses of the shareholder structure constitute a large body in management, finance and economics literature referring given ownership patterns and control mechanisms to corporate governance, strategy, innovation and internationalization. The focus on the advantages of dispersed ownership and the role of institutional investors has been dominating the research stream. However, in the last ten years in line with the growing number of analyses on developing and emerging markets more attention was devoted to other ownership and control patterns indicating the specificity of concentrated ownership, the involvement of industry investors and the role of founders and families. The success of many emerging markets is attributed to the positive effects delivered by ownership concentration and family control [Morck, 2004]. The long term orientation and involvement in management and governance of strategic investor as well as the engagement of visionary founders prove to be positively enhance the standards of corporate governance, corporate performance and firm value. Additionally, the financial crisis experience pointed out the shortcomings in corporate governance in the case of numerous, dispersed yet passive and short oriented investors who do not align their expectations with the long term company interests [Isaksson, 2009]. Therefore, the recommendations triggered by the financial crisis and corporate governance reforms indicate the need for investor activism and the improved infrastructure for exercising shareholder rights [Kickpatrick, 2009; OECD, 2009; Posner, 2010].

The goal of the article is to track the main dynamics of ownership structure of listed companies in Poland with the reference to the international changes. The paper also intends to identify the impact of the shareholder structure exemplified by ownership concentration and shareholder identity upon corporate governance. The research question refers to the corporate governance strengths and weaknesses observed in different shareholder structure types. The paper is based on the literature review and aims to formulate the framework for further research on the links between shareholder structure and corporate governance.¹ The article is organized as follows. The role of shareholders in corporate governance referring to the post crisis challenges and recommendation towards the improvement of the oversight and control is discussed in the first section. The second section provides the outline of ownership structure types with respect to the degree of ownership concentration and shareholder identity. The identification of the main corporate governance advantages and shortcomings for different ownership patterns is delivered in the third section. Final remarks are presented in conclusion.

Shareholders as the core of corporate governance

The current debate on corporate governance is heavily embedded in the post crisis reality discussing the company role in business and society. According to the traditional approach, corporate goals were focused on improving performance and in the consequence on creating shareholder value [Bainbridge, 2012, pp. 141–145]. The concept of maximizing shareholder value is now put in spotlight and criticized for its inefficiencies and shortcomings [Stout, 2012; Mayer, 2012]. The new approaches call for a wider analytical perspective and the increased role of stakeholders emphasizing the importance of social and environmental performance [Jamaliet et al., 2008, pp. 443–459]. Yet, despite the change in the approach, shareholders remain the core of corporate governance. Ownership is viewed as the crucial company's characteristics, one of the most important governance mechanisms which provides legacy for oversight and control and is a driving force for setting the standards of corporate governance with the reference to compliance, disclosure, investor relations, executive compensation policy and effective board work (composition and committees) [Fisch, 2006, pp. 637–674; Morck, 2005]. Although the ongoing debate criticizes the shareholder primacy and the dominant focus of corporate governance on maximizing shareholder value (MSV), it does not propose a coherent alternative model. Maximizing shareholder value has been for decades viewed as the main company goal, the direction for its activities and the most influential performance measure [Lazonick, O'Sullivan, 2002, pp. 13–35]. Maximizing shareholder value is believed to eliminate the social disintegration [McSweeney, 2008, pp. 55–74], contribute to economic development, companies expansion [Ehrbar, 1998] and corporate governance reforms in many countries. Moreover, the doubts of the criticism refer to the lack of the alternative mechanism which would assure the survival for the companies and provide incentives for investors to allocate their funds in companies. Instead of the paradigm revolution many researchers indicate rather at corporate governance shortcomings and postulate the reforms directed at the increasing role of shareholders [Tricker, 2012]. The main reform recommendations include the increased transparency and disclosure of institutional investors voting over resolutions and proposals during shareholder meetings. Additionally, the best practice codes call for providing mechanisms encouraging exercising shareholder rights via e-voting and their involvement in governance [Hawley et al., 2011]. Thus, the role of shareholders does not seem to decrease after the financial crisis, just the

opposite their active involvement in monitoring and oversight is perceived as the solution to the corporate governance crisis.

Shareholder structure dynamics

The literature on corporate governance identifies various models of shareholder structure analyzing its impact upon performance as well as strategic decision, restructuring, corporate governance practices [Holderness, Sheehan, 1998, pp. 317–346; Gedajlovic, Shapiro, 1998, pp. 533–553; Tihaanyi et al., 2003, pp. 105–211]. The shareholder structure is analyzed upon the application of two dimensions: ownership concentration and the shareholder identity. The first approach allows to distinguish the dispersed ownership and concentrated ownership [Morck, 2000; Bennedsen, Nielsen, 2010, pp. 2212–2220]. The dispersion of ownership refers to the situation of the absence of the majority shareholder with 10% or 20% seen as the threshold. The ownership concentration refers to the number of shares controlled by a single entity what can be simply realized by acquiring the large stake of shares. Additionally, the analysis of shareholder structure includes the perspective of the control over the company and focus on the number of votes attached to the shares controlled by a single shareholder. The use of preferred shares as well as the adoption of pyramids are mechanisms to increase the number of votes controlled as referred to the capital involved [Zattoni, 1999, pp. 38–48; Aluchna, 2013, pp. 345–357]. Both of these techniques are called tools for control leverage which increase the separation of control and cash flow rights [Adamska, 2013]. Research on corporate governance traditionally has been revealing strong ownership dispersion in Anglo-Saxon economies of the United States and the United Kingdom while the concentration of owner-

ship has been noted in the majority of countries worldwide, including continental Europe, Asia, Latin America [Morck et al., 2004]. Although comparative studies suggest the emergence of the trends towards the harmonization and unification of corporate governance, different patterns of ownership structure and control will remain as the part of the national systems specificities.

The second criterion for ownership structure analysis refers to the shareholders identity and usually identifies [Mallin, 2004; Tricker, 2012]:

- individual investors represented by:
 - private investors,
 - founders/ founders' family;
- institutional investors represented by:
 - industry (strategic) investors,
 - funds (pension, investment, venture, mutual and others),
 - banks and insurance companies;
- insiders represented by:
 - executives,
 - employees;
- the state.

The research reveals certain dynamics of ownership structure worldwide. First of all, the growing presence of institutional investors, mostly investment and pension funds is observed in the developed economies [Adamska, 2013]. Currently, the estimates show that ca. 75% of shares of the largest companies listed on the stock market in developed economies are owned by institutional investors [Hawley et al., 2011]. Second, the rise of institutions lead to the drop of the presence of individual shareholders who tend to invest via professional and specialized financial vehicles [Mallin, 2004]. Third, the extensive privatization processes noted worldwide result in the drop of state involvement [Tricker, 2012]. Table 1 summarizes

Table 1. Shareholders by type and the dynamics in the ownership structure of listed companies

Investor type	Dynamics in developed economies	Dynamics in Poland
Individual investors		
Private investors	Decreasing since 1985	Stable, slightly decreasing
Founders	Stable, low due to company growth and international expansion	Increasing due to the expansion of companies founded after 1990 which decide for an IPO
Institutional investors		
Industry (strategic) investors	Stable	Stable, no major changes after the privatization waves
Funds	Increasing in line with investment specialization and capital accumulation	Increasing in line with investment specialization and capital accumulation
Banks and other financial institutions	Stable, slightly decreasing (particularly in traditionally bank-based systems of Japan and Germany)	Stable, slightly decreasing
Insiders		
Executives	Stable and low	Increasing as executives are often founders of new IPO companies
Employees	Stable, marginal	Stable, marginal
State	Decreasing importance unless the crisis situation (eg. nationalization in the US)	Decreasing in line with the privatization final schemes

Source: own compilation based upon [Hawley, Kamath and Williams, 2011; Tricker, 2012; Baker and Anderson, 2011; Ubranek, 2009, pp. 383-398; Adamska, 2013; Aluchna, 2013, pp. 345-357]

Table 2. Shareholder structure impact on corporate governance

Shareholder structure	Corporate governance benefits	Corporate governance drawbacks
Individual investors		
Dispersed shareholder structure [Becht et al., 2003, pp. 1–20; Mallin, 2004]	Monitoring mechanism via voting by feet Liquidity Risk diversification Possibility to raise significant funds	Passivity Coordination problems, inadequate resources and insufficient experience for monitoring and governance Information asymmetry Free raider problem
Concentrated shareholder structure [Morck, 2000; Hawley et al., 2011].	Effective oversight and control Active engagement due to substantial stakes controlled Stable, long term oriented	Threat of the abuse of the minority investors by the majority shareholders who realize private benefits Threat of low board independence
Concentrated shareholder control [Morck, 2004; Tricker, 2012]	Active engagement due to substantial stakes controlled Reduction of corporate myopia Stable, long term oriented	Threat of the abuse of the minority investors by the majority shareholders who realize private benefits Threat of low board independence Lack of transparency
Investor type		
Private investors [Mallin, 2004; Becht et al., 2003, pp. 1–20]	Monitoring mechanism via voting by feet	Passivity Lack of motivation, experience and resources for monitoring and governance Free rider problem Information asymmetry
Founders [Bertrand and Schoar, 2006, pp. 73–96; Wasserman, 2003, pp. 149–172; Schulze et al., 2001, pp. 89–116]	Long term orientation Vision and motivation for firm growth and strong identification with the company The decrease of the classic principal agent conflict characterized with short-termism and myopia of corporate managers	Interest in non pecuniary consumption which draw scarce resources away from profitable projects Focus on family’s interest as the expense of firm performance and minority shareholders Founder who perform also the executive functions expose firms to a self-control problem Threat of low board independence
Industry (strategic) investors [Tricker, 2012]	Long term orientation Motivation and resources for monitoring Engagement in management, experience and know-how transfer	Threat of related party transactions at the costs of other (minority) shareholders The group interest over the company interest Threat of low board independence
Funds [Mallin, 2004; Tricker, 2012]	Effective monitoring although depending on the fund type Positive impact on compliance	Question on the actual activism Passivity Short term orientation Financialization with no industry expertise
Banks and other financial institutions [Baker, Anderson, 2011]	Long term orientation Resources for monitoring	Passivity Lack of motivation, lack of industry expertise Risk aversion
Insiders		
Executives [Morck, 2004]	Decreased principal–agent conflict Aligning interests	Self control problem Excessive position on the board
Employees [Mallin, 2004]	Long term orientation Wider approach to management and governance	Resistance to restructuring, improvements of performance Low motivation for involvement in corporate governance Lack of experience and knowledge
State [Postuła, 2013]	Long term orientation Wider managerial perspective Providing stability and intervention if needed	Political influence over corporate board composition and direction Political influence over dividend and investment policy (social vs. economic goals)

Source: own compilation based on the reviewed literature

the dynamics of ownership structure relating the changes in developed economies to the situation in Poland.

The comparative analysis indicates that the significant dynamics of ownership structure is observed in Anglo-Saxon economies, while the patterns for continental Europe, Asia and Latin America remain relatively stable [Hawley et al., 2011]. Interestingly, a slightly different changes are observed for Poland referring mostly to the increase of stakes possessed by founders and family control [Aluchna, 2013, pp. 345–357], increase of stakes possessed by financial investors and the drop of state involvement [Adamska, 2013; Urbanek, 2009, pp. 383–398].

Shareholder structure impact on corporate governance

Shareholders reveal different characteristics in terms of their profits appetite, risk aversion and expectations towards the company. The corporate governance perspective indicates the differences of strategies adopted by various shareholders with respect to the compliance of best practice recommendations, time horizon, investment, dividend and development of the company. An outline of these different approaches of identified shareholder structure types from the

perspective of corporate governance benefits and drawbacks they provide to the company is presented in Table 2.

As depicted in Table 2 each of selected shareholder structure types depicts both corporate governance benefits and challenges for the company. The dispersed ownership allows for risk diversification and raising substantial funds as well as leads to a greater liquidity and the disciplinary role of the stock market [Becht et al., 2003, pp. 1–20]. It however lowers the engagement of the fragmented shareholders who owning small stakes have neither the motivation nor the sufficient expertise and experience to provide for an active monitoring [Hawley et al., 2011; Tricker, 2012]. They free ride copying the investment decisions of professional, institutional investors. The concentrated ownership as well as concentrated control are believed to solve these problems as majority shareholders do not suffer from coordination problems, do get involved in governance and provide efficient monitoring for the company [Morck, 2000]. They however may show the tendency to realize private benefits abusing minority shareholders. Although the growing role of institutional investors in today's companies is perceived as a positive change due to their expertise, the evidence on their activism remains deeply disappointing [Tricker, 2012; Hawley et al., 2011]. Finally, families and founders control has been recently praised for their long term orientation and strategic dedication to the company development although may also depict the threat for expropriating minority shareholders [Bertrand, Schoar, 2006, pp. 73–96; Wasserman, 2003, pp. 149–172; Schulze et al., 2001, pp. 99–116; Koładkiewicz, 2011, pp. 19–33]. It is important to mention that the analyses on shareholders combine two dimensions of the ownership concentration and shareholder type providing in depth insights for understanding the links between ownership structure and corporate governance. As majority of listed companies identify different shareholders in their ownership structure, the corporate governance is therefore to provide mechanisms which allow to overcome the collective action problems and to balance different interests and expectations of engaged investors [Becht et al., 2003, pp. 1–20].

Conclusion

Ownership structure belongs to one of the most important features of company characteristics determining its decisions, strategy, leadership, organizational form and the practice of corporate governance. The corporate governance literature has been for many years dominated by the Anglo-Saxon perspective and the research on the effects of the dispersed ownership structure and the role of individual versus institutional investors. In recent years however in line with the growing body of the comparative analysis findings other types of shareholders have been extensively research depicting benefits and challenges of different ownership patterns and its effect for corporate governance. These research indicate that the links between ownership structure, company strategy and corporate governance remain complicated and complex issues. The analysis addressing different institutional settings, historical conditions and national specificity shows new results questioning the earlier simplified picture.

dr hab. Maria Aluchna, Prof. SGH
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: maria.aluchna@sgh.waw.pl

Endnote

- ¹⁾ The article was prepared within the National Research Center (NCN) research grant „Corporate governance and the ownership structure. The perspective of listed companies”, No. 2011/03/B/HS4/01130.

References

- [1] ADAMSKA A., *Własność i kontrola. Perspektywa akcjonariuszy spółek publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- [2] ALUCHNA M., *Struktury piramidowe w polskich spółkach giełdowych. Wstępne wyniki badań*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, Uniwersytet Gdański, Nr 11, Tom 2/6, s. 345-357.
- [3] BAINBRIDGE S., *Corporate Governance After the Financial Crisis*, Oxford University Press, Oxford 2012.
- [4] BAKER H., ANDERSON R., *An Overview of Corporate Governance*, [in:] BAKER H., ANDERSON R. (eds.), *Corporate Governance. A Synthesis of Theory, Research and Practice*, John Wiley & Sons, 2011.
- [5] BECHT M., BOLTON P., ROELL A., *Corporate Governance and Control* [in:] CONSTANTINIDES G., STULZ R., HARRIS M. (eds.), *Handbook of the Economics of Finance*, Elsevier 2003, Vol. 1.
- [6] BENNEDSEN M., NIELSEN K., *Incentive and entrenchment effects in European ownership*, „Journal of Banking and Finance” 2010, Vol. 32, Iss. 9.
- [7] BERTRAND M., SCHOAR A., *The Role of Family in Family Firms*, „The Journal of Economic Perspectives” 2006, Vol. 20, No. 2.
- [8] EHRBAR A., EVA. *The Real Key to Creating Wealth*, John Wiley, New York 1998.
- [9] FISCH J., *Measuring Efficiency in Corporate Law: The Role of Shareholder Primacy*, „Journal of Corporation Law” 2006, Vol. 31, No. 3.
- [10] GEDAJLOVIC E., SHAPIRO D., *Management and Ownership Effects: Evidence from Five Countries*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.
- [11] HAWLEY J., KAMATH S., WILLIAMS A., *Corporate Governance Failures*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2011.
- [12] HOLDERNESS C., SHEEHAN D., *The Role of Majority Shareholders in Publicly Held Corporations*, „Journal of Financial Economics” 1998, Vol. 20.
- [13] ISAKSSON M., *Corporate Governance and the Financial Crisis: Questions and Answers*, OECD, 2009, http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_43063537_1_1_1_1,00.html, date of access 10.11.2014.
- [14] JAMALI D., SAFIEDDINE, A., RABBATH M., *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationship*, „Corporate Governance: An International Review” 2008, Vol. 16.
- [15] KIRKPATRICK G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*, OCED, 2009, <http://www.oecd.org/data-oecd/32/1/42229620.pdf>, date of access 10.11.2014.
- [16] KOŁADKIEWICZ I., *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, [w:] MARJAŃSKI A. (red.) *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie*

- zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XII, zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2011.
- [17] LAZONICK W., O'SULLIVAN M., *Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance*, „*Economy and Society*” 2002, Vol. 29, No. 1.
- [18] MALLIN CH., *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- [19] MAYER C., *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing Us and How to restore Trust in It*, Oxford University Press, 2012.
- [20] MCSWEENEY B., *Maximizing Shareholder Value. A Panacea for Economic Growth or a Recipe for Economic and Social Disintegration?* „*Critical Perspective on International Business*” 2008, Vol. 4, No. 1.
- [21] MORCK R., *A History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, University of Chicago Press, Chicago 2005.
- [22] MORCK R., *Concentrated corporate ownership*, The University of Chicago Press, 2000.
- [23] MORCK R., *How to Eliminate Pyramidal Business Groups – The Double Taxation of Inter-corporate Dividends and Other Incisive Uses of Tax Policy*, NBER Working Paper no. 10944, 2004.
- [24] MORCK R., WOLFENZON D., YEUNG B., *Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth*, NBER Working Paper no. 10692, 2004.
- [25] OECD, *OECD Strategic Response to the Financial and Economic Crisis*, 2009, <http://www.oecd.org/economy/42061463.pdf>; date of access 10.11.2014.
- [26] POSNER R., *The Crisis of Capitalist Democracy*, Harvard University Press, London 2010.
- [27] POSTUŁA I., *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [28] SCHULZE W., LUBATKIN M., DINO R., BUCHOLTZ A., *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, „*Organization Science*”, Vol. 12, No. 2.
- [29] STOUT L., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations and the Public*, Berrett-Kohler Publishing, San Francisco 2012.
- [30] TIHANYI L., JOHNSON R., HOSKISSON R., HITT M., *Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effect of Boards of Directors and Technological Opportunity*, „*Academy of Management Journal*” 2003, Vol. 46.
- [31] TRICKER B., *Corporate Governance. Principles, Policies and Practices*, Oxford University Press, Oxford, 2012.
- [32] URBANEK P., *Struktura własności i kontroli w polskich spółkach publicznych w warunkach kryzysu gospodarczego* [Ownership and Control of Polish Listed Companies at the Times of Economic Crisis], „*Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo*” 2009, Gdańsk University Working Papers, Vol. 1.
- [33] WASSERMAN N., *Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success*, „*Organization Science*” 2003, Vol. 14, No. 2.
- [34] ZATTONI A., *The Structure of Corporate Groups: The Italian Case*, „*Corporate Governance*” 1999, Vol. 7, No. 1.

Ład korporacyjny w kontekście struktury własności

Streszczenie

Struktura własności rozumiana jako udział różnych grup akcjonariuszy stanowi jedną z najistotniejszych cech charakteryzujących przedsiębiorstwo. Zarówno stopień koncentracji własności i kontroli, jak i tożsamość akcjonariuszy determinują realizowaną strategię, tendencję do podejmowania działań restrukturyzacyjnych, kierunki rozwoju oraz praktyki ładu korporacyjnego. W artykule podkreślono znaczenie akcjonariuszy i dynamiki zmian w obrębie struktury własności w krajach rozwiniętych i Polsce oraz dokonano identyfikacji głównych zalet i wyzwań corporate governance w odniesieniu do różnych typów własności.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, nadzór korporacyjny, struktura własności, koncentracja własności

ZJAWISKO TRANSPARENTNOŚCI WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU – SZANSA CZY OGRANICZENIE?

ETHAN BERNSTEIN, *The transparency trap by Ethan Bernstein*, „*Harvard Business Review*”, October 2014.

Ethan Bernstein jest adiunktem w Katedrze Zachowań Organizacji w Harvard Business School, specjalizującym się w obszarze biznesu i administracji. Jest autorem publikacji *The Transparency Paradox*.

Wprowadzenie

W e współczesnych organizacjach coraz częściej można dostrzec zjawisko transparentności. Jednocześnie wylania się pytanie, czy to już inwigilacja czy konstruktywny monitoring postępów pracowników. Problematykę transparentności porusza m.in. artykuł napisany przez E. Bernsteina, w którym autor dokonał pewnej oceny zjawiska. Przed rozpo-

częciem badań autor założył, iż transparentność w organizacji pozwala na lepszy pomiar wyników pracy, zdiagnozowanie potencjalnych problemów oraz szybsze ich rozwiązanie. Poza tym wspomaga proces transferu wiedzy, informacji i pomysłów. Jednakże rezultaty badań wskazały, iż niekoniecznie musi występować zależność między transparentnością a jakością pracy

w organizacji. W trakcie ich trwania wyłoniło się także pojęcie prywatności. Dostrzec można pewien dysonans między korzyściami, takimi jak doskonalenie współpracy, eliminowanie marnotrawstwa, które powinny wynikać z transparentności, a związanymi z nią niedogodnościami, które mogą skutkować dysfunkcyjnymi zachowaniami wśród pracowników. Okazuje się, że praca w otwartych przestrzeniach biurowych, stale kontrolowana, może wywołać u pracowników poczucie niepewności i zagrożenia. Zaczynają się oni koncentrować na ukrywaniu tego, co robią, nawet jeżeli jest to efektywna praca. Przełożony, dostrzegający próbę ukrywania zachowań przez swój personel zastrzega metody kontroli, co powoduje efekt spirali. Badania ujawniły również, że jednostki oraz grupy zazwyczaj marnotrawiły cenne zasoby na wysiłki zmierzające do ukrycia korzystnych działań. Uznawali oni, iż obserwatorzy mogliby wyniki ich pracy zinterpretować w niewłaściwy sposób, zatem lepiej ich nie ujawniać.

W niektórych firmach znaleziono jednak złoty środek pomiędzy prywatnością a transparentnością, co dawało możliwość korzystania z zalet obu podejść. Uznano, że pracownicy osiągają lepsze rezultaty, jeśli mogą wypróbować nowe pomysły i rozwiązania w ramach stref względnej prywatności. Organizacje mogą im to umożliwić, stosując cztery rozwiązania: granice wokół zespołów (strefy uwagi), granice pomiędzy informacją zwrotną a ewaluacją (strefy oceny), granice pomiędzy uprawnieniami do decydowania i usprawniania (strefy nadwyżek) oraz ustalenie okresów na eksperymenty (strefy czasu). Zmniejszenie transparentności środowiska pracy powinno pozytywnie wpłynąć na transparentność samych pracowników. Co więcej, osiągając równowagę między transparentnością a prywatnością, organizacja może pobudzić innowacyjność i produktywność pracowników.

Strefa uwagi

Rozwój technologii informatycznych, a z nią związana obecność ludzi na licznych portalach społecznościowych, sprawia, że transparentność ponownie wzrasta. Zdaniem socjologa E. Goffmana, powoduje to, iż człowiek zaczyna grać, reżyserować swoje zachowania, tracąc w ten sposób swoją naturalność. Efekt ten nasila się w środowisku pracy, w którym to ludzie starają się zadowolić otoczenie, robiąc to, czego się od nich oczekuje.

Przykładem może być, wspomniana wcześniej, chińska fabryka produkująca telefony komórkowe, zatrudniająca 14 tysięcy osób. Obserwując organizację, można było mieć wrażenie, iż charakteryzuje się transparentnością niemalże doskonałą. Na każdym z pięciu pięter, na otwartej przestrzeni, na każdej zmianie, pracowało kilka tysięcy pracowników.

Aby zbadać sytuację od wewnątrz, pięciu studentów Harvard University chińskiego pochodzenia pracowało, spożywało posiłki oraz mieszkało wraz z pracownikami fabryki, którzy znali ich jedynie jako kolegów. Zespół produkcyjny jednak bardzo wiele ukrywał przed obserwatorami, mimo iż środowisko pracy było tak powszechnie dostępne. Na przykład, aby przyspieszyć proces składania, pracownicy skanowali najpierw szereg kodów kreskowych, aby wprowadzić je do systemu jednocześnie, zamiast skanować każdy kod pojedynczo, już po naklejeniu na metalowy element, tak jak wymagałaby tego standardowa procedura postępowania. Oprócz tego,

w czasie powstających w związku z tym przestojów członkowie zespołu zamieniali się zadaniami. W ten sposób ukrywali niższą efektywność osób, które nie nadążały na czas z zadaniami. W swym działaniu kierowali się wyłącznie chłodną kalkulacją na rzecz zwiększenia produktywności bez marnowania czasu na wyjaśnienia.

Tego typu zachowania mogą doprowadzić do wielu nieprzewidywalności, zaczynając od wzrostu poziomu ryzyka związaneego z powstaniem usterek powodowanych brakiem zgodności z procedurami, na niedostatecznym dzieleniu się wiedzą kończąc. W związku z tym E. Bernstein postanowił przeprowadzić eksperyment. Na jednym z poziomów, w skład którego wchodziły 32 linie produkcyjne, na których wytwarzano podobnego typu nośniki danych, wylosowano cztery linie do przeprowadzenia eksperymentu. Jedna z eksperymentalnych linii znajdowała się bardzo blisko innej, kontrolnej. W związku z tym rozwieszono między nimi zasłonę. Po jej odsunięciu pracownicy zaproponowali, by przywrócić ją na stałe, ponieważ jej obecność zwiększa produktywność. Każda z eksperymentalnych linii została otoczona zasłonami podobnymi do tych zawieszanych wokół szpitalnych łóżek w celu przekonania się, czy to założenie jest prawdziwe. W ciągu kolejnych pięciu miesięcy linie produkcyjne oddzielone zasłonami osiągnęły o 10–15% większą produktywność niż pozostałe, nawet po sprawdzeniu wyników pod kątem wpływu innych czynników (na przykład efektu Hawthornea, z którego wynika, iż badani przez sam fakt znalezienia się pod obserwacją osiągają lepsze wyniki). Zmniejszenie transparentności na zewnątrz zwiększyło koncentrację oraz przepustowość procesów, pozwoliło na lepsze eksperymentowanie, ograniczyło poziom usterek, tym samym zwiększyło transparentność wewnętrzną. Współpracownicy chętniej także wymieniali się wiedzą i doświadczeniami.

E. Bernstein postanowił przeprowadzić jeszcze jeden eksperyment, mający na celu weryfikację skuteczności ograniczenia transparentności. Dokonał tego w firmie Valve Software, zajmującej się projektowaniem gier komputerowych. W firmie pracowało ponad 400 osób, które poświęcały 100% swojego czasu projektom uznanym przez nich za najważniejsze z punktu widzenia klientów. Kiedy pracowali razem nad nowym produktem lub rozwijali możliwości któregoś z gotowych, tworzyli zespoły i grupowali razem swoje biurka. Układ biura pozwala na elastyczne przeprojektowywanie swojego stanowiska pracy. W związku z tym pracownicy nawet kilka razy w tygodniu migrowali między zespołami. Zjawisko jest na tyle powszechne, że firma postanowiła wprowadzić wewnętrzną aplikację, umożliwiającą śledzenie, gdzie dane biurko akurat się znajdowało.

Zespoły w Valve same wybierają sobie przestrzeń do pracy i zyskują prywatność, ustawiając się w dogodnej odległości od innych. Pomimo tego, że transparentność wewnątrz zespołu jest znacząca, w obrębie całej firmy jest co najwyżej średnia ze względu zarówno na fizyczne odizolowanie zespołów, jak i na panujący w Valve dystans menedżerów do nadzoru i kontroli. Pozwala to grupom na większą swobodę działania i wzrost kreatywności.

Przykładem efektywności mniejszych grup może być zespół powołany przez jednego z pracowników, planującego ekspansję na rynek sprzętu komputerowego. Zdecydowanie łatwiej było pozyskać poparcie i zaangażowanie kilku osób pracujących nad prototypem aniżeli całej organizacji.

Stopniowo jednak grupa zajmująca się sprzętem powiększała się o nowych członków i zasoby, nabierając rozmiaru i rozpędu. Aby zwerbować więcej osób, członkowie musieli zwiększyć transparentność na zewnątrz swojej grupy, jednakże na swój własny sposób i w chwili, gdy byli na to gotowi.

Dzięki swojemu podejściu do transparentności Valve kreuje innowacyjny i produktywny model organizacji. Pozwolił on na wyprodukowanie znaczącej części spośród najbardziej popularnych gier komputerowych na rynku. Według założyciela firmy, sprzedaż wzrastała co roku o więcej niż 50%, pozwalając na osiągnięcie większego dochodu na pracownika niż w Apple czy Microsoftzie. Platforma gier produkcji Valve korzysta z większego zakresu szerokości pasma sieci internetowej niż niejedno państwo. Grupy są dla firmy szczególnie pomocne w konkurowaniu na rynku, na którym kluczowe jest kreatywne podejście, szybkie tworzenie prototypów oraz umiejętne wypuszczanie produktu na rynek.

Należy podkreślić, że inne przedsiębiorstwa w podobny sposób promują innowacyjność i produktywność, zezwalając na większą prywatność w obrębie firmy. Przykładowo, Google nie kontroluje tego, jak inżynierowie spędzają 20% ze swojego czasu pracy, przeznaczanego na osobiście interesujące ich projekty – jednak w ramach transparentności odpowiadają przed innymi członkami stworzonych przez siebie zespołów, w ramach których pracują. Właśnie takie podejście pozwoliło na powstanie i rozwój takich produktów, jak: Gmail, AdSense, Google Talk, Google News, Google Transit, Google Now czy Google Transparency Report.

Podobnie w sektorze usług można zaobserwować pozytywny wpływ ograniczonej transparentności. Badanie przeprowadzone przez M. Valentine i A. Edmondson wykazało, iż rozgraniczenie zespołów w placówce medycznej wpływa na zwiększenie współpracy w zespole i wydajność w szpitalnej izbie przyjęć. Transparentność i wzajemna odpowiedzialność wobec osób pracujących w ramach takich granic wzrasta. Tym samym, średni czas pobytu pacjenta na tym oddziale zmniejszył się o ponad 40%, a jednocześnie nie spadła jakość usługi.

Zdaniem E. Bernsteina, spółki znajdujące się na liście Fortune 1000 koncentrują się właśnie na pracy zespołów, wydzielonych w ramach formalnych struktur. Aktualnie pracownicy mają możliwość rozwiązywania problemów w ramach współpracy z osobami połączonymi w wielką sieć, jednakże pracują efektywniej w ramach wyraźnie wyznaczonych zespołów. Niezależnie od tego, o jakim zadaniu mowa, niektórzy obserwatorzy pozytywnie wpływają na produktywność, a inni negatywnie. Zarówno rozgraniczenie fizyczne, dotyczące przestrzeni, jak i granice mentalne mogą okazać się pomocne dla zawężenia zjawiska obserwacji do konkretnej strefy osób. Ma to miejsce w przypadku zastosowania wspomnianych zasłon czy grup. W tych przypadkach ograniczenie transparentności wpływa pozytywnie na efektywność pracy.

Strefa oceny

Rosnąca ilość transferowanych danych sprawia, że ludzie pozostawiają po sobie liczne ślady w wirtualnym świecie. Często są one wykorzystywane do oceny rezultatów pracowników, z tego względu marnotrawią oni czas na próbę wykreowania właściwego wrażenia w Internecie. Narzędzia

rozgraniczające informację zwrotną pozyskiwaną z wirtualnych danych od faktycznego procesu ewaluacji pracownika mogą rozwiązać ten problem. Powinny one ograniczyć czas poświęcany wyłącznie na budowanie pozytywnego wizerunku w sieci na rzecz koncentracji pracownika na produktywności i rozwiązywaniu problemów.

O ile informacje zawarte w formalnej ocenie rezultatów zwykle stresują pracowników i tak zależy im na doskonaleniu swoich umiejętności. Można to łatwo zaobserwować na przykładzie popularności serwisu Rypple, platformy społecznościowej, pozwalającej członkom organizacji na dawanie i zbieranie anonimowych informacji zwrotnych. Dzięki temu, że tylko odbiorca miał wgląd w otrzymywane przez siebie informacje zwrotne, wyeliminowano obawę przed konsekwencjami. Osoby udzielające informacji zwrotnych podawały szczerze i pozytywne komentarze – zapewniana w procesie prywatność niwelowała obawę przed zaskazaniem reputacji kolegów w wyniku zbyt surowej krytyki.

Innym sposobem na umożliwienie pracownikom uczenia się na podstawie codziennych zadań bez konieczności informowania przełożonych o każdym najdrobniejszym błędzie jest udzielanie informacji zwrotnych w ramach pewnego systemu ochronnego. Duża amerykańska firma transportowa zastosowała taką metodę, instalując w pojazdach kamery, umieszczone nad szybą kabiny kierowcy w celu poprawy bezpieczeństwa i osiąganych rezultatów. Obiektyw kamery ukierunkowany jest zarówno w stronę kierowcy, jak i na zewnątrz pojazdu. Zbiera i bezprzewodowo przesyła dane, które mogą być przez analityków wykorzystywane do wykrywania ryzykownych zachowań oraz przeciwdziałania wypadkom. Zielone światło stanowi dla kierowcy wskazówkę, że wszystko jest w porządku. Jednak w przypadku zajścia zagrożenia światło miga na czerwono i zielono. Jeśli działanie siły jest szczególnie intensywne, światełko zmienia kolor na czerwony, a kamera przechowuje nagranie z ośmiu sekund przed i czterech sekund po wydarzeniu. Zachowane są również pewne kluczowe dane, takie jak prędkość i lokalizacja pojazdu.

Niewielka grupa pracowników zajmujących się bezpieczeństwem floty przegląda nagrane wydarzenia pod kątem ich przewidywalności. Tylko w sytuacjach związanych z celowym złamaniem prawa informacja dociera do przełożonych. Początkowo kierowcy obawiali się takiego monitoringu, jednakże przekonali się, iż nagrania nie są wykorzystywane do oceny lub krytyki, lecz wyłącznie dla poprawy bezpieczeństwa.

Strefa nadwyżek

Jasne delegowanie uprawnień przez menedżerów należy do jednego z trudniejszych zadań. Wyraźne określenie, do kogo należy decydowanie o danej kwestii, usprawnia funkcjonowanie organizacji. Istotnie ogranicza bojkotowanie procesu decyzyjnego. Jednakże przekazywanie władzy wyłącznie wybranym może spowodować, iż pozostali pracownicy będą się czuli niedocenieni. Bardzo ważne jest zatem zachęcanie wszystkich do wprowadzania ulepszeń w obrębie systemu, podziału ról i zadań. Pozwoli to na eliminowanie zachowywania pomysłów tylko dla siebie lub potajemne ich wprowadzanie. W sytuacji kiedy firmy nie udzielają uprawnień do wprowadzania ulepszeń pracownikom pozbawionym praw decyzyjnych, następuje całkowite stłumienie innowacyjności.

Osoby posiadające prawo do podejmowania decyzji skorzystają na transparentnym środowisku. Jednak pomimo, iż osoby dysponujące prawem decyzyjnym będą oczekiwać doskonałej przejrzystości, będzie to niekorzystne z punktu widzenia pracowników usiłujących dokonać pewnych poprawek, ponieważ wymagają oni osłony na potrzeby eksperymentowania koniecznego dla wprowadzenia poprawek.

Wielu badaczy wykazuje, że w obecności innych osób pracownicy lepiej radzą sobie z powtarzanim wielokrotnie, przeciwionymi zadaniami, jednak gorzej wypadają w uczeniu się zadań wymagających kreatywnego myślenia. Powszechna widoczność spowodowana transparentnością powoduje większą samoświadomość oraz zawstydzenie. Dlatego też muzycy występują przed publicznością, ale ćwiczą bez niej – potrzebują prywatności, aby trenować i eksperymentować. Z tego powodu odpowiedni poziom transparentności, a tym samym nadzoru, jest zależny od danej aktywności oraz obserwatora. Muzycy często ćwiczą w obecności nauczyciela, który jednak jest ich trenerem, nie zaś odbiorcą. Technologia pozwala obecnie na szczegółową obserwację, w której może uczestniczyć szeroka publiczność – duża liczba klientów. W takich okolicznościach pracownicy są sceptyczni względem wprowadzania nieprzewidzianych w skutkach usprawnień, jako że cały czas mierzone są rezultaty. Transparentność może wywołać dużą potrzebę testowania w ukryciu. Organizacje, które zdają sobie z tego sprawę, stwarzają swoim pracownikom możliwość odetchnięcia od całkowitej transparentności tak, aby skupili się bardziej na produktywności niż na ilości. Na przykład w firmie Flextronics utworzono specjalną strefę dla pracowników: jeden z poziomów fabryki w Guadalajarze przekształcony został w warsztat eksperymentalny dla pracowników. Dawał im możliwość rozwijania narzędzi oraz usprawnień dla linii produkcyjnych w czasie przestoju. Rozwiązania powstające w warsztacie mogły kosztować nawet dziesięć razy mniej niż bardziej złożone usprawnienia przygotowane przez dostawców. Co więcej, taki warsztat zachęcał operatorów do ciągłej innowacyjności, zaś usprawnienia, które w innym wypadku pozostawałyby w wyobraźni pracowników, stały się rzeczywistością.

W innych miejscach także zaobserwowano kreatywne wykorzystanie nadwyżek. Rozwiązanie to zastosowała firma detaliczna Belk, w czasie aktualizowania ręcznego systemu ustalania grafików dla 24 tysięcy pracowników i ponad trzystu punktów sprzedaży. Belk zamiast automatyzować system ustalania grafików, wolał dać kierownikom sklepów oraz osobom ustalającym grafik możliwość wzięcia pod uwagę różnic w zespołach oraz innych miejscowych czynnikach. Dyrektorzy firmy zdecydowali się zatem na najprostszą możliwą technologię, jeśli chodzi o program projektujący grafik, jednak pozwolili kierownikom sklepów i osobom ustalającym grafik na kierowanie się własnym osądem w trakcie dostosowywania proponowanych przez system grafików tak, aby nie musieli zatwierdzać zmian na poziomie korporacyjnym. Początkowo kontrolowano zmiany w grafiku w 70%. Obecnie poziom ten stanowi mniej niż 50%, co jest znacznie bardziej wydajnym i produktywnym osiągnięciem. Podczas gdy w jednej z konkurencyjnych do Belk firm ostatnio pojawiły się szeroko omawiane problemy ze zwrotem kosztów zautomatyzowania systemu ustalania grafiku, pionierskie sklepy nowego systemu w Belk osiągnęły 2% wzrost przychodu brutto do końca 2013 roku, w kilka miesięcy po wdrożeniu pozwalającej na zmienianie grafiku wersji systemu.

Należy pamiętać, że w prawidłowo funkcjonującym środowisku każdy może odpowiadać za wprowadzanie usprawnień. Jednak niektóre firmy mogłyby to potraktować jako rodzaj okazji, nie konieczność, a być może nawet ograniczyć uprawnienia do wprowadzenia ulepszeń do grupy zajmującej się badaniami i rozwojem czy też zespołu wyżej postawionych menedżerów lub najlepszych pracowników. Organizacja mogłaby też zlecić dokonywanie usprawnień dostawcom, podwykonawcom czy doradcom. W każdym wypadku nadanie uprawnień do usprawniania ma wpływ na strategię, z tego względu należy wydzielać strefy prywatności dla działań usprawniających.

Strefa czasu

nną metodą na uzyskanie właściwej równowagi między transparentnością a prywatnością jest eksperymentowanie wewnątrz określonych bloków czasowych. Pozwala to pracownikom na przygotowanie się i wykorzystanie z czasu prywatności.

Tego rodzaju rozgraniczenia stanowią uzupełnienie pozostałych trzech typów. Organizacja może utworzyć tymczasowe zespoły w celu inkubowania pomysłów, jednorazowo zapewniać dopływ twórczych informacji zwrotnych lub też przypisać uprawnienia do dokonywania usprawnień konkretnej grupie na przykład na kwartał.

Przykładowo kilka największych organizacji zajmujących się sprzedażą detaliczną zastąpiło tradycyjne planogramy wystaw w korporacji planogramami "elastycznymi", co umożliwiło kierownikom sklepów podejmowanie decyzji co do sposobu i miejsca organizacji wystawy produktów, odpowiadając bezpośrednio na zachowania klientów. Podczas gdy niektóre firmy, takie jak na przykład H&M, uznały elastyczne planogramy za standardową praktykę, w większości ogranicza się to do czasu w roku, kiedy dostosowywanie wyglądu sklepu do lokalnych potrzeb oraz pomysłowość tego dostosowania mogą mieć faktyczny wpływ na rezultaty sprzedaży. Często na przykład pozwala się pracownikom na eksperymentowanie w czasie grudniowego sezonu świątecznego. CVS zastosował mobilne wystawy produktów chroniących przed wpływem promieni słonecznych na kółkach, tak aby kierownicy sklepów mogli przenosić je w celu wykorzystania zmiennej pogody i tendencji zakupowych w określonym momencie kluczowych okresów letnich.

Zakończenie

Sir Alex Ferguson, były dyrektor klubu piłkarskiego Manchester United, uważany powszechnie za jednego z najlepszych trenerów w historii, stosował transparentność, uwzględniającą właśnie pewien stopień swobody, momentami przekształcającymi się wręcz w niepokorność. Dla menedżerów najważniejsze powinno zatem być równoważenie transparentności ze stosowaniem stref prywatności, pozwalające na osiągnięcie stanów pożądanых, umożliwiających rozwój innowacyjności, produktywności i skuteczności działania pracowników.

Opracowanie:

dr Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

