

przegląd

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2/2015



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA



90 - lecie TNOiK
1925 - 2015

IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ
NAUK O ZARZĄDZANIU

WARSZAWA, 31 MARCA – 1 KWIETNIA 2016



Cel i tematyka Kongresu

Głównym celem Kongresu jest zaprezentowanie stanu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej zarządzania oraz wskazanie na istotę nauk o zarządzaniu na tle innych dyscyplin naukowych. Formuła Kongresu przewiduje spotkania naukowe, połączone ze spotkaniami biznesowymi, oraz spotkania o charakterze warsztatów dyskusyjnych.

Tematyka Kongresu koncentruje się na pięciu wiodących blokach tematycznych:

Blok I - Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu

Blok II - Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji

Blok III - Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania

Blok IV - Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu

Blok V - TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu

Rada Kongresu

Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu

Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej

Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego

Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

Kalendarium

30 VI 2015	zgłoszenie uczestnictwa, tytułu referatu/rozdziału oraz abstrakt
1 V - 31 VIII 2015	promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie
10 IX 2015	promocyjne wnoszenie opłat za uczestnictwo w Kongresie
10 XI 2015	przesłanie opinii Recenzentów
23 XI 2015	przesłanie tekstów referatów po uwzględnieniu uwag Recenzentów
1 XII 2015	wniesienie całkowitej opłaty za uczestnictwo w Kongresie
1 III 2016	przesłanie uczestnikom programu Kongresu
31 III - 1 IV 2016	termin Kongresu

Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przysyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:

kongres@tnoik.org

Szczegółowe informacje można znaleźć na stronie: www.kongres.tnoik.org

Rozwój przedsiębiorczości w Polsce - Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Bożeną Lublińską-Kasprzak 3

Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” 7

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Radosław Wolniak
Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu 8

Piotr F. Borowski
Ryzyko strategiczne w rozwoju przedsiębiorstw w XXI w. - studium przypadku 14

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Agnieszka Izabela Baruk
Wybrane aspekty prosumpcyjnej aktywności pracowników a poziom odczuwanego przez nich zadowolenia 20

Kazimierz Piotrkowski, Mariusz Chmielewski, Marcin Ziótek
Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej 28

TECHNOLOGIA INFORMACYJNA W ORGANIZACJACH

Paweł Kobis
Wirtualizacja zasobów informacyjnych organizacji gospodarczych - era chmury obliczeniowej 34

MANAGEMENT SCIENCE METHODOLOGY

Maciej Czarnecki
Critique of Organizational Life Cycle Models - Throwing the Baby Out With the Bathwater? Part II 42

RECENZJE

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Pułapki czerwonego oceanu 49

Nr 2 (901) 2015

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. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: 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 przelew prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2015 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych**II i III STRONA OKŁADKI**

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Bożeną Lublińską-Kasprzak



Prezes PARP Bożena Lublińska-Kasprzak i prof. nadzw. dr hab. Stanisław Brzeziński

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny: *Pani Prezes kieruje bardzo ważną instytucją, proszę Czytelnikom Przeglądu Organizacji przekazać w kilku zdaniach, czym jest i jaką rolę pełni Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w funkcjonowaniu gospodarki narodowej?*

Prezes PARP Bożena Lublińska-Kasprzak: Agencja realizuje działania wspierające rozwój gospodarki opartej na wiedzy, jak kreowanie postaw innowacyjnych, inicjowanie działalności innowacyjnej i ułatwianie tworzenia powiązań pomiędzy światem gospodarki a światem nauki, wykorzystanie w procesie powstawania i rozwoju przedsiębiorstw wyników badań naukowych, stymulowanie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przedsiębiorstw, pozyskiwanie przez przedsiębiorców praw ochrony własności przemysłowej, umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw, wzrost wykorzystania rynku Private Equity and Venture Capital (PE/VC) do rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć, pobudzenie zdolności adaptacji przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Jednocześnie PARP angażuje się w działalność badawczo-analityczną, mającą na celu identyfikowanie

potrzeb przedsiębiorców, celem wykorzystania tej wiedzy przy tworzeniu propozycji nowych działań na rzecz przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju zasobów ludzkich.

Jeszcze w 2010 roku, przygotowując Plan Strategiczny PARP, obrano horyzont czasowy dłuższy niż koniec perspektywy finansowej, mając na względzie potrzebę planowania długookresowego i przygotowanie kluczowej organizacji, wspierającej innowacyjność Polski do nadchodzących wyzwań rozwoju gospodarczego i roli, jaką PARP ma odegrać w systemie.

Wart podkreślenia jest fakt, iż PARP posiada potencjał instytucjonalny oraz wdrożone i sprawdzone w dwóch perspektywach finansowych mechanizmy implementacji instrumentów w obszarach tematycznych, które nadal pozostają kluczowe z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw w Polsce, tj.: prowadzenie B+R oraz późniejszych wdrożeń ich wyników; wsparcie procesu powstawania innowacyjnych start-up przy udziale inkubatorów i funduszy kapitału zaangażowanego, typu seed; stymulowanie procesu pozyskiwania przez przedsiębiorców zewnętrznego finansowania, w tym w ramach działalności inwestorów prywatnych, tj. business angels (BA); inwestycje o wysokim

potencjałe innowacyjnym, w tym związane z pierwszymi wdrożeniami wynalazków; rozwój klastrów; profesjonalizacja działalności ośrodków innowacji, szczególnie parków naukowo-technologicznych; wsparcie procesu uzyskiwania przez przedsiębiorców praw własności przemysłowej; umiędzynarodowienie działalności polskich przedsiębiorców.

SB: *Zgodzi się Pani ze mną, że dalsze unowocześnianie gospodarki jest podstawową sprawą dla zwiększenia tempa rozwoju i wejścia Polski do grupy najbardziej rozwiniętych państw. Proszę powiedzieć, jak Pani ocenia stan polskiej gospodarki na tle innych państw UE?*

BL-K: W odpowiedzi na to pytanie skupię się na porównaniu potencjału przedsiębiorczości. Obecnie co piąty dorosły Polak planuje założyć działalność gospodarczą w ciągu kolejnych 3 lat. Choć jest to wynik lepszy od średniej dla UE (gdzie tylko 15,9% dorosłych mieszkańców ma taki zamiar), to w porównaniu z 2011 r. jest on znacznie niższy – wówczas 27% dorosłych mieszkańców naszego kraju planowało założenie własnego biznesu. Również mniej osób niż w 2011 r. dostrzega obecnie szansę na założenie własnego biznesu w najbliższym otoczeniu (spadek z 33 do 26% osób dorosłych).

Polacy wysoko oceniają własne umiejętności i wiedzę do prowadzenia firmy – co drugi z nas uważa, że jest dobrze przygotowany do tego celu (52%), w UE średnio sądzi tak nieco ponad 42% dorosłych osób. Przy tym, wciąż wielu z nas nie zakłada działalności gospodarczej w obawie przed porażką – obecnie jest to 56% dorosłych Polaków. Od 2011 r. udział tego typu osób w populacji jest bardzo wysoki (w latach 2011–2012 mieliśmy pod tym względem jeden z najwyższych wskaźników w UE, obecnie wyprzedzają nas jedynie Włosi i Grecy – to niewiele, biorąc pod uwagę, że badaniem w 2013 r. objęto prawie 70 krajów). Co więcej, w porównaniu do 2011 r. udział osób niezakładających firmy z powodu strachu przed porażką wzrósł nieznacznie – z 54 do ponad 56%.

Zdaniem ekspertów badania Globalny Monitor Przedsiębiorczości, warunki do zakładania i rozwijania przedsiębiorstw wciąż nie należą do wzorcowych i oczekiwanych. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy są niedostatki, jeśli chodzi o kształtowanie postaw przedsiębiorczych i nauczanie przedsiębiorczości na wszystkich poziomach edukacji. Na to nakładają się uwarunkowania społeczno-kulturowe, które nie sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości w Polsce, ponieważ nie zachęcają do kreatywności i innowacyjności.

Z drugiej strony percepcja możliwości otwarcia biznesu, a także dynamika rynku są większe niż w krajach najbardziej rozwiniętych (o gospodarkach zorientowanych na innowacje). Mimo relatywnie niskich ocen ekspertów co do zdolności/wiedzy Polaków na temat prowadzenia działalności gospodarczej, na tle gospodarek innowacyjnych wypadamy znacznie powyżej średniej. Atutami naszymi są umiejętności zarządcze i doświadczenie w zakładaniu działalności gospodarczej. Ekspertci zwracają także uwagę, że kobiety i mężczyźni w Polsce są równie zdolni

do założenia nowego biznesu, choć kobiety napotykały na barierę, jaką jest niezadowolający system opieki społecznej i instytucjonalnej po założeniu rodziny.

W Polsce, w ocenie ekspertów, mamy również do czynienia z niezbyt dobrą sytuacją młodych osób, które zakładają działalność gospodarczą z powodu braku innej alternatywy. Programy rządowe adresowane do młodych przedsiębiorców, podobnie jak w krajach nastawionych na innowacje, nie są zbyt dobrze oceniane. Jeśli chodzi o jakość życia przedsiębiorców, według ekspertów, choć przedsiębiorcy są postrzegani jako osoby bardziej zadowolone z życia prywatnego i zawodowego niż pozostali ludzie, to skomplikowane i często nieadekwatne przepisy prawne/regulacje nie pozwalają na zachowanie harmonii pomiędzy życiem osobistym a zawodowym.

Ale w Polsce dobrostan przedsiębiorców zaliczanych do TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity – Wskaźnik wczesnej przedsiębiorczości) jest znacząco wyższy niż w przypadkach ogółu populacji dorosłych i osób niezajmujących się działalnością przedsiębiorczą (odpowiednio 0,01, – 0,15, – 0,18). W porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej wynik ten nie jest jednak wysoki. Niższy dobrostan wśród nowych przedsiębiorców występuje jedynie w Chorwacji, Grecji, Włoszech, Słowacji i na Węgrzech. Ponadto dobrostan przedsiębiorców w Polsce spada wraz z przejściem do grupy właścicieli dojrzałych firm i jest wyższy jedynie od wyniku dla Chorwacji, Grecji, Łotwy i Węgier.

SB: *Powszechny jest pogląd, że innowacje dynamizują rozwój gospodarczy. W związku z tym proszę Czytelnikom Przeglądu Organizacji, którymi są głównie: środowisko szkół wyższych, ośrodków naukowo-badawczych oraz przedsiębiorcy, przekazać, jakimi instrumentami dysponuje państwo dla rozwoju innowacyjności i wdrażania jej do procesu produkcji?*

BL-K: Od początku istnienia Agencja – jako największa instytucja wspierająca rozwój przedsiębiorstw w Polsce – podejmuje szereg nowatorskich w Polsce i Europie działań na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Obszary działalności PARP rozwijają się wraz z rozwojem gospodarczym i wyłanianiem się nowych trendów w rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Tym samym PARP na przestrzeni lat stała się prekursorką wielu nowych dziedzin i obszarów wsparcia w Polsce (m.in. rozwój rynku inwestorów prywatnych, funduszy kapitału podwyższonego ryzyka, rozwój polityki klastrowej, sieci instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu). Złożoność tematyki, którą zajmuje się PARP, a której wspólnym mianownikiem jest przedsiębiorczość i innowacyjność, czyni z Agencji instytucję, która posiada największe i najbardziej wszechstronne doświadczenie i wiedzę na temat potrzeb przedsiębiorstw w obszarze wsparcia publicznego w całym cyklu funkcjonowania firmy.

Największym programem (pod względem liczby konkursów i przyznanych środków) w jaki zaangażowana była Agencja, był Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG). Według cyklicznego raportu

przygotowywanego przez MIR nt. potencjału administracyjnego systemu instytucjonalnego NSRO na lata 2007–2013, PARP jest najbardziej zajęta instytucją, pełniącą funkcję instytucji pośredniczącej dla PO IG. Konkluzje te zostały wyprowadzone z analizy liczby wniosków o dofinansowanie, podpisanych umów, aneksów do umów oraz wniosków o płatność przypadających na jednego pracownika w półroczu oraz liczby przeprowadzonych kontroli na miejscu. Należy zwrócić uwagę, że sytuacja ta się powtarza w każdym półrocznym raporcie przygotowywanym przez MIR, przy stałych zasobach wewnętrznych Agencji. Agencja zapewnia sprawną obsługę realizowanych programów i instrumentów wsparcia, wynikającą z doświadczenia zgromadzonego przez poszczególnych pracowników czy z wypracowanych rozwiązań wzmacniających efektywność działania.

Pod względem liczby wspartych przedsiębiorców, liczby wpływających i ocenianych wniosków, liczby instrumentów wsparcia, budżetu w dyspozycji PARP jest w czołówce agencji innowacyjności w Europie. W ramach trzech programów operacyjnych PARP przeprowadziła 110 konkursów, w trakcie których oceniła blisko 44 tys. wniosków o dofinansowanie i zawarła prawie 17 tys. umów na kwotę 36 mld zł. W związku z realizacją umów o dofinansowanie w opisywanym przedziale czasowym PARP oceniła ponad 55,5 tys. wniosków o płatność.

SB: *Na jaką konkretną pomoc PARP mogą liczyć uczelnie, ośrodki naukowo-badawcze, technoparki oraz firmy w działalności innowacyjnej?*

BL-K: W kończącej się perspektywie finansowej Agencja udzieliła bardzo zróżnicowanego wsparcia szerokiej grupie beneficjentów (np.: przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu, klastry, parki technologiczne, JST). Dzięki temu posiada bardzo duży zasób wiedzy, pozwalający porównać efektywność poszczególnych instrumentów wsparcia, a także doświadczenie w przeprowadzaniu specyficznych konkursów. PARP opracowała oraz realizuje kompleksowy system wdrażania, pozwalający objąć jednolitym podejściem instrumenty dedykowane zróżnicowanej grupie odbiorców: start-up, przedsiębiorcy znajdujący się we wczesnej fazie rozwoju, przedsiębiorstwa posiadające zdolność do realizacji zaawansowanych technologicznie projektów innowacyjnych, przedsiębiorcy działający globalnie. Agencja na bieżąco analizuje posiadany system procedur, podejmując w ramach procesu wewnętrznej koordynacji działania usprawniające oraz zapewniające stałe podnoszenie poziomu efektywności realizowanych procedur, co przekłada się na bardziej efektywne funkcjonowanie aktywności Agencji wobec przedsiębiorców. Co do nowej perspektywy – musimy jeszcze trochę poczekać na zakończenie negocjacji wszystkich programów operacyjnych.

SB: *Wiemy, że kolejnym problemem dla firm jest umiędzynarodowienie swojej działalności, jakimi instrumentami dysponuje PARP dla wsparcia działań przedsiębiorstw w tym zakresie?*

BL-K: PARP rozwija również obszar współpracy międzynarodowej i promocji polskiej gospodarki zagranicą, wspierając ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorców, współpracuje z Ministerstwem Gospodarki, Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji, zagranicznymi organizacjami otoczenia biznesu i przedstawicielstwami dyplomatycznymi działającymi w Polsce. PARP wspiera polskich przedsiębiorców w procesie nawiązywania przez nich kontaktów handlowych z zagranicznymi partnerami gospodarczymi. Rozwijany przez PARP od 2013 r. projekt „Szkoła dla Eksportera”, którego celem jest rozpowszechnienie za pośrednictwem kanału YouTube wiedzy niezbędnej do prowadzenia działalności międzynarodowej, spotkał się z zainteresowaniem ponad 47 000 internautów. Doświadczenie PARP w zakresie wsparcia przedsiębiorczości spotyka się z dużym i stale rosnącym zainteresowaniem na arenie międzynarodowej. PARP udziela merytorycznej pomocy organizacjom otoczenia biznesu działającym w krajach Wspólnoty Niepodległych Państw, jak również Afryki, goszcząc liczne delegacje zagraniczne, organizując szkolenia i konsultacje, a także realizując projekty finansowane w ramach programu współpracy rozwojowej „Polska pomoc”.

SB: *Jakie działania podejmuje PARP dla wspierania firm technologicznych w komercjalizacji swoich wyrobów?*

BL-K: W ciągu dwóch lat od rozliczenia projektów w firmach beneficjentów o 36% wzrosły przychody netto ogółem ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz odnotowano wysoką dynamikę wzrostu przychodów rok do roku (wzrost o 25% w roku rozliczenia projektów, wzrost o 34% w I roku po rozliczeniu projektów, wzrost o 37% w II roku po rozliczeniu projektów). W tym samym okresie o 4 pkt. proc. wzrósł udział eksportu w przychodach (udział eksportu w przychodach wynosił 12% w roku rozliczenia projektów, 14% w I roku po rozliczeniu projektów, 16% w II roku po rozliczeniu projektów). Beneficjenci wsparcia inwestycyjnego PO IG – Działów 4.4 i 4.2 – po udziale w Programie odnotowali największy przyrost udziału eksportu w strukturze przychodów. W dwa lata po rozliczeniu projektów ponad 1/3 przychodów beneficjentów Działu 4.4 oraz 1/4 Działu 4.2 stanowiły zyski z eksportu. Blisko połowa badanych beneficjentów twierdzi, że bez wsparcia uzyskanego z PO IG ich przychody ze sprzedaży ogółem byłyby niższe. Co piąty beneficjent twierdzi, że niższy byłby roczny poziom przychodów ze sprzedaży na eksport. Należy pamiętać, że jest to ocena przedsiębiorców tuż po zakończeniu realizacji projektów.

W ciągu 2 lat od rozliczenia projektów w firmach beneficjentów o 4% wzrósł poziom zatrudnienia. Łącznie zatrudnienie zwiększyło się o blisko 5 tys. dodatkowych miejsc pracy (etatów), co oznacza średni wzrost o 2 miejsca pracy (na jedną firmę). Dwóch na pięciu beneficjentów twierdzi, że bez wsparcia uzyskanego z PO IG poziom zatrudnienia w firmie byłby niższy. Dzięki realizacji projektu PO IG beneficjenci deklarują stworzenie średnio ok. 4 miejsc pracy w firmie. Utworzone miejsca pracy beneficjenci planują utrzymać zarówno w okresie trwałości projektu, jak i po jego upływie (długofalowo).



Dwa lata po rozliczeniu projektów (w stosunku do okresu przed dofinansowaniem) w największym stopniu wzrosła liczba firm, które wprowadzają innowacje procesowe. W tym o 14 pkt. proc. wzrosła liczba firm wprowadzających innowacje w zakresie logistyki (wzrost z 24% przed dofinansowaniem do 38% po dofinansowaniu), o 9 pkt. proc. więcej firm wprowadza innowacje w procesie produkcji lub świadczenia usług (wzrost z 44% przed dofinansowaniem do 53% po dofinansowaniu) i o 11 pkt. proc. wzrosła liczba firm wprowadzających innowacje wspierające pozostałe procesy w przedsiębiorstwie (wzrost z 35% przed dofinansowaniem do 46% po dofinansowaniu). Firmy częściej wprowadzają innowacje procesowe wcześniej nieobecne na rynku, na którym działają.

Ponadto w badanym okresie o 8 pkt. proc. wzrosła liczba firm wprowadzających innowacje organizacyjne (wzrost z 74% przed dofinansowaniem do 82% po dofinansowaniu), a o 3 pkt. proc. wzrosła liczba firm wprowadzających innowacje produktowe – wzrost z 60% przed dofinansowaniem do 63% po dofinansowaniu. W ciągu 2 lat od rozliczenia projektów firmy beneficjentów wprowadzały (dotyczy Działów 1.4–4.1, 4.2, 4.4, 5.4.1) średnio ponad dwie innowacje produktowe rocznie oraz średnio nieco poniżej jednej innowacji procesowej (rocznie). Po zakończeniu projektów firmom nie udało się utrzymać poziomu nakładów na działalność innowacyjną, jaki uzyskali w okresie udziału w Programie (podczas gdy nakłady w okresie realizacji projektów rosły od 14 do 20% rok do roku, w pierwszym roku po rozliczeniu projektów nakłady wzrosły zaledwie o 5%, a w kolejnym spadły o 1%). Redukcja nakładów na działalność innowacyjną w firmach beneficjentów po zakończeniu udziału w Programie nie wpłynęła jednak na spadek liczby tworzonych innowacji w badanym okresie.

SB: *Wszystko wskazuje na to, iż niedawno zakończony Polsko-Amerykański Tydzień Innowacji na Zachodnim Wybrzeżu (Los Angeles, San Francisco, Dolina Krzemowa) był największą w historii polską misją gospodarczą do Stanów Zjednoczonych. Uczestniczyło w nim ok. 170 przedsiębiorców i ponad 50 przedstawicieli różnych instytucji, także akademickich i naukowo-badawczych. Wiem, że PARP odegrała w organizacji tego przedsięwzięcia istotną rolę. Proszę podzielić się z Czytelnikami Przeglądu Organizacji Pani wrażeniami z Tygodnia Innowacji.*

BL-K: Do Kalifornii przyjechała grupa ponad 150 przedstawicieli krajowych firm, instytutów naukowo-badawczych, uniwersytetów oraz organizacji zaangażowanych we wdrażanie innowacyjnych projektów. Jednym z kluczowych wydarzeń odbywających się w ramach Polsko-Amerykańskiego Tygodnia Innowacji (PATI) w Kalifornii było seminarium „How to succeed in Silicon Valley”, które PARP organizowała we współpracy z Wydziałem Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI) Ambasady w Waszyngtonie oraz Ministerstwem Gospodarki. Odbyło się ono 19 listopada w San Francisco.

Celem seminarium było zapoznanie polskich firm uczestniczących w misji ze specyfiką prowadzenia biznesu

na Zachodnim Wybrzeżu USA ze szczególnym uwzględnieniem możliwości korzystania z zasobów ekosystemu innowacji Doliny Krzemowej, w tym programami akceleryacyjnymi i match-makingowymi realizowanymi przez biuro akceleryacyjne WPHI w Waszyngtonie we współpracy z Ministerstwem Gospodarki i Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

W trakcie wydarzenia przedstawione zostały najważniejsze trendy technologiczne oraz podstawowe informacje niezbędne do sprawnego poruszania się w Dolinie Krzemowej, w tym zagadnienia formalnoprawne związane z podejmowaniem działalności gospodarczej w USA. Firmy uczestniczące w wydarzeniu będą miały możliwość spotkania z lokalnymi ekspertami branżowymi, mentorami oraz inwestorami i beneficjentami programów akceleryacyjnych, realizowanych w San Francisco oraz Dolinie Krzemowej („Polski Most Krzemowy”).

Po zakończeniu części seminaryjnej zainteresowane firmy miały możliwość skonsultowania swojego pomysłu biznesowego oraz porozmawiania o planach związanych z ekspansją na rynek USA z zaproszonymi lokalnymi ekspertami branżowymi (m.in. IT/ICT, sektor gier elektronicznych/przemysły kreatywne/media społecznościowe oraz energetyczny, w tym smart grid, cleantech/eco-tech), mentorami oraz inwestorami (w formule speed dating).

Ponadto PARP była odpowiedzialna za współorganizację wizyt studyjnych dla uczestników reprezentujących cztery grupy branżowe z Polski (IT, ICT, gaming, energetyka) w siedzibach kluczowych firm działających w poszczególnych sektorach w USA (np. Apple, PaloAltoGreen, Mozilla, eBay).

Równoległe do Forum Innowacyjności odbyła się I sesja Polsko-Amerykańskiej Rady Innowacyjności – instytucji międzyrządowej, mającej na celu pogłębienie współpracy polsko-amerykańskiej w dziedzinie innowacyjności. W skład Rady wchodzi również Prezes PARP. Rada została powołana podczas czerwcowej wizyty prezydenta Baracka Obamy w Polsce. Jej zadaniem jest wsparcie przedsiębiorstw, uczelni i instytutów badawczych, które inwestują w projekty badawczo-rozwojowe z obszarów technologii, obronności, energii i zdrowia. Podczas obrad rady podpisano również dokument precyzujący zasady dwustronnej współpracy w obszarze innowacji (Statement of Intent).

SB: *Pani Prezes – jaki będzie ten rok dla polskich przedsiębiorstw, ośrodków naukowych w pozyskiwaniu środków unijnych w ramach nowej perspektywy finansowej?*

BL-K: Przedsiębiorcy będą mogli uzyskać wsparcie na innowacyjne projekty i wdrożenie wyników badań z programu „Inteligentny Rozwój”. Pieniądze dla przedsiębiorców na innowacje będą też w programach: regionalnych, „Polska Wschodnia” (m.in. na wdrożenie wzoru przemysłowego), a także w programach Komisji Europejskiej, m.in. takich jak „Horyzont 2020”. Szacuje się, że na projekty skierowane dla przedsiębiorców będzie ok. 20 mld euro.

SB: *Dziękuję za rozmowę*

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, wydawca miesięcznika Przegląd Organizacji, ogłasza konkurs na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2015 r.

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2015 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2015 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 2015 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górską 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 w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.



RAPORTOWANIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU A ZJAWISKO GREENWASHINGU

Radostaw Wolniak

Wprowadzenie

Rozwój sprawozdawczości w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) spowodował, że wiele organizacji, chcąc wypełnić krajowe wymagania lub uzyskać w społecznej świadomości wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej, raportuje swoje działania z tego zakresu. Podejmowanie działań dotyczących CSR należy ocenić pozytywnie, gdyż przyczynia się to do poprawy jakości życia i uwzględnienia oczekiwań stron zainteresowanych (stakeholders) funkcjonowaniem organizacji [Brzóska, Pyka, 2013, s. 23–38; Skowron–Grabowska, Kott, 2014, s. 179–188]. Niemniej, w niektórych sytuacjach organizacje, pragnąc przedstawić się jako znacznie bardziej społecznie odpowiedzialne, niż są w rzeczywistości, podejmują różnorodne czynności, mające na celu raczej pozorowanie działań dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu niż realne działania. Takie postępowanie zyskało sobie w światowej literaturze nazwę greenwashing.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie koncepcji greenwashingu, omówienie jego praktyk, zwrócenie uwagi na możliwości zafałszowania raportów CSR w wyniku praktyk greenwashingu oraz analiza możliwości przeciwdziałania praktykom z zakresu greenwashingu. Do badań posłużono się analizą literaturową oraz danymi na temat oceny jakości raportów CSR, które autor zebrał w trakcie uczestnictwa w projekcie badawczym dotyczącym raportowania CSR¹.

Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu

Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) staje się obecnie bardzo ważnym zjawiskiem, dynamicznie rozwijającym się w skali światowej. Założeniem koncepcji CSR jest dobrowolne poszanowanie wartości ekologicznych i społecznych w podejmowaniu decyzji biznesowych przy jednoczesnym uwzględnianiu oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa. Sprawozdawczość CSR natomiast oznacza praktykę dostarczania informacji zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom na temat osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym [Hys, Hawrysz, 2012, s. 1515–1524; Hys, Hawrysz, 2013, s. 27–33].

Obecne zwiększenie liczby przedsiębiorstw raportujących dane dotyczące CSR jest powodowane wieloma czynnikami, takimi jak [Carrot, Sticks, 2013, s. 10–50]: presja interesariuszy, akty prawne wydawane przez niektóre kraje odnośnie do sprawozdawczości CSR² czy też kryzys gospodarczy.

Ujawnianie danych pozafinansowych przedsiębiorstw staje się istotnym i dynamicznie rozwijającym się zjawiskiem. Obecnie występuje globalna tendencja w zakresie rozwoju praktyk przedsiębiorstw w zakresie raportowania kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu. W 2011 roku opublikowano prawie 6000 raportów, czyli dwa razy więcej niż w 2006 roku. Poziom raportowania tego rodzaju różni się w poszczególnych krajach. Liderem sprawozdawczości społecznej odpowiedzialności biznesu od zawsze była i nadal jest Europa (około 50% wszystkich raportów każdego roku pochodzi z Europy). Czternaście spośród 20 najliczniej raportujących krajów to kraje europejskie [Hąbek, 2013, s. 20–27].

Badania przeprowadzone w 2013 roku [KPGM, 2014] w 45 krajach wskazują na istnienie 180 krajowych polityk i inicjatyw związanych ze sprawozdawczością w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, z czego 72% ma charakter obligatoryjny. Kraje Unii Europejskiej należą do czołówki państw o największej liczbie przedsiębiorstw raportujących w tym obszarze. Dowodem zaangażowania Komisji Europejskiej w problematykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i praktyk związanych z raportowaniem wyników jest m.in. opublikowana przez nią w kwietniu 2013 roku propozycja nowelizacji dyrektywy UE, odnoszącej się do rachunkowości (Czwarta i Siódma Dyrektywa, odpowiednio 78/660/EWG i 83/349/EWG). Zaostrzenie wymogów ujawniania danych pozafinansowych jest przewidziane dla wszystkich dużych europejskich przedsiębiorstw.

Raporty, będące wynikiem procesu ujawniania danych dotyczących kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu, są publikowane zazwyczaj pod różnymi nazwami [Davis, Searcy, 2010, s. 316–329], takimi jak np. sustainability report, triple bottom line report, corporate responsibility report, ESG (environmental, social, governance) report. W polskiej nomenklaturze przyjęły się określenia raport społeczny, raport CSR, raport zrównoważonego rozwoju.

Przydatność i wiarygodność raportu CSR zależy od jakości danych i informacji w nim zawartych. Pomimo to, iż corocznie liczba publikowanych raportów CSR wzrasta, ich jakość jest niska. Brak szczegółowych regulacji odnośnie do zawartości raportów CSR w efekcie intensyfikuje problem z oceną i porównywaniem wyników. Ogranicza to przydatność korzystania z tego rodzaju danych, w szczególności w sytuacji rosnących potrzeb informacyjnych w tym zakresie [Hąbek, 2013, s. 20–27]. Dodatkowo, z prowadzonych przez autora niniejszego opracowania badań wynika, że istnieje ujemna korelacja pomiędzy liczbą składanych w danym kraju raportów dotyczących CSR a ich poziomem jakości [Hąbek, Wolniak, 2015, s. 5–8].

Możliwości wykorzystania składanych przez organizacje raportów w zakresie CSR, w dużej mierze zależą od wiarygodności danych przedstawionych w raporcie. Sposób opisywania danych, zakres zawartych informacji czy też czytelność raportu nie mogą być ważniejsze niż wiarygodność i prawdziwość informacji, które są w danym raporcie zawarte. Tymczasem w literaturze przedmiotu coraz częściej zauważa się problemy związane z raportowaniem społecznej odpowiedzialności biznesu, wynikające z zastosowania zjawiska greenwashingu [Laufer, 2003, s. 253–261]. Podkreśla się również fakt, iż część organizacji składa raporty CSR w celu zastosowania praktyk greenwashingu [Mahoney i in., 2013, s. 350–359], które zostaną omówione w kolejnym punkcie niniejszej publikacji.

Greenwashing - charakterystyka zjawiska

Termin greenwashing został stworzony przez ekologa Jaya Westervelta w roku 1986 w eseju dotyczącym branży hotelarskiej. W publikacji tej została opisana praktyka umieszczania na każdym pokoju tabliczek zachęcających do ponownego wykorzystania ręczników. Argumentowano to tym, że działanie takie ma służyć rzekomej ochronie środowiska naturalnego. Autor zwrócił uwagę, że w większości przypadków instytucje te nie podjęły żadnych wysiłków w zakresie redukcji strat energii. Stwierdził, że celem tych kampanii było jedynie zwiększenie zysku, a kwestie ochrony środowiska były wykorzystywane marketingowo, aby zachęcić klientów do działań pozytywnych dla firmy, faktycznie niemających większego przełożenia na środowisko. Następnie termin ten został dodany (w roku 1999) do słownika Oxford English Dictionary [Witek, 2013, s. 123–134].

Powstanie zjawiska greenwashingu w bezpośredni sposób wynika z rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Zapotrzebowanie klientów na produkty proekologiczne i prospołeczne powoduje, że organizacje, chcąc wykorzystać potrzeby konsumenta, podejmują różnorodne działania. Jedne z nich dotyczą faktycznego spełnienia tychże potrzeb konsumentów, inne ich nieuczciwego wykorzystania dla zwiększenia zysków firmy. Jak wynika z badań prowadzonych przez Boston Consulting Group [Manget i in., 2009, s. 17–25],

konsumenci oczekują od przedsiębiorstw spełniania wysokich standardów etycznych (75% ankietowanych), dostarczania informacji na temat środowiskowego wpływu (75%), uczciwego traktowania pracowników (71%), uczestnictwa w społecznych projektach (54%) czy też przeznaczania środków na cele dobroczynne (43%). Wszystko to powoduje, że znajdują się organizacje pragnące przedstawić swoje działania w tym zakresie na poziomie znacznie wyższym niż ma to miejsce w rzeczywistości.

W przypadku społecznej odpowiedzialności biznesu w wielu sytuacjach zjawisko greenwashingu polega na dezinformacji stron zainteresowanych w celu przyciągnięcia większej liczby klientów, poprawy wizerunku firmy czy też pozyskania nowych inwestorów [Pniewska, 2012, s. 18–23; Przychodzień, 2013, s. 132–138].

Raportowanie dotyczące CSR uważa się za szczególnie narażone na możliwość zastosowania greenwashingu [Werther, Chandler, 2011, s. 124–136]. Ma to związek z faktem, że istnieje luka w zakresie informacji o produkcie, którą posiada organizacja, a informacją, posiadaną przez konsumentów i strony zainteresowane. Asymetria w zakresie posiadanych informacji powoduje, że nie zawsze łatwo jest wykryć występowanie przedstawionych w publikacji praktyk. Dodatkowo zidentyfikowanie mylnych informacji na temat CSR utrudnia to, iż w praktyce większość informacji podawanych w raportach CSR ma pokrycie w faktach, a tylko niektóre mogą być przedstawiane w sposób mający na celu zmylenie czytelnika. Przy olbrzymiej liczbie informacji zawartych w raporcie, nie jest łatwo czytelnikowi, niemającemu odpowiedniego przygotowania, zorientować się, które z nich są mylne.

Pierwsza książka poświęcona omawianej tematyce została wydana w 1996 roku i nosiła tytuł *Greenwash: The Reality behind Corporate Environmentalism* [Greer, 1997, s. 57–72]. Jak wynika z danych zebranych w Google Scholar, z każdym rokiem rośnie liczba publikacji na tematy związane z praktykami greenwashingu. W latach 2002–2006 ukazało się około 200 artykułów rocznie odnośnie do tej tematyki. Począwszy od roku 2007 rozpoczął się szybki wzrost liczby publikacji dotyczących greenwashingu i wskaźnik ten osiągnął prawie 800 tekstów w 2012 roku [Bowen, 2014, s. 12–17].

Zjawisko greenwashingu można zdefiniować jako świadome próby komunikowania klientom pozytywnych środowiskowych lub społecznych informacji, które nie mają pokrycia w faktycznych działaniach organizacji, w takim zakresie, jak zostało to zakomunikowane [Bowen, 2014, s. 17–23].

Istnieje wiele działań, które można zaliczyć do praktyki greenwashingu. Wśród nich warto wymienić takie sytuacje, gdy organizacja [The sins of ..., 2010; Witek, 2013, s. 123–134; Bowen, 2014, s. 17–23]:

- podaje błędne informacje dotyczące cech produktu, odnoszących się do jego oddziaływania na środowisko,
- sugeruje proekologiczność lub prospołeczność produktu w oparciu o wybrane atrybuty, pomijając wszystkie kwestie niezgodzące się z przedstawianym obrazem,

- wskazuje na fakty, które nie mają związku z rzeczywistym stanem,
- nie przedstawia dowodów swych działań prospołecznych,
- celowo stosuje ogólne i nieprecyzyjne sformułowania w przedstawianych raportach społecznej odpowiedzialności biznesu, które mogą być źle rozumiane przez czytelnika,
- nielegalnie i bezpodstawnie używa znaków dotyczących społecznej odpowiedzialności i certyfikatów,
- używa fałszywych etykiet na produkcie,
- celowo pomija istotne informacje o procesie produkcyjnym i jego skutkach (dla środowiska, społeczności lokalnej, pracowników), które mogłyby negatywnie wpłynąć na wizerunek produktu.

Zjawisko greenwashingu jest poważnym problemem, który prowadzi do wypaczenia idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje praktyk biznesowych z perspektywy zastosowania zjawiska greenwashingu (tab. 1). W efekcie zastosowania praktyk greenwashingu dochodzi do zmniejszenia poziomu zaufania w danym społeczeństwie (które to zaufanie silnie wpływa na funkcjonowanie gospodarki) i niesie negatywne implikacje dla: środowiska, klientów i biznesu.

Tab. 1. Rodzaje praktyk biznesowych stosowanych przez firmy w zakresie greenwashingu

Rodzaj praktyki biznesowej	Charakterystyka
Pomyłki (ang. Misguided)	Kategoria obejmuje przedsiębiorstwa, które podjęły znaczne wysiłki, by poprawić środowiskowe przedstawienie swoich produktów i procesów, ale nie umieją skutecznie ich komunikować. Te przedsiębiorstwa uciekają się do znacznych uogólnień w przekazie informacji.
Bezpodstawny greenwashing (ang. Unsubstantiated greenwash)	Przedsiębiorstwa te pokazują różnego rodzaju dane, ale wydają więcej na komunikację niż na rzeczywiste działania dotyczące spraw środowiskowych i społecznych. Owe fałszywe wysiłki są prędzej czy później zdemaskowane, ponieważ konsumenci stają się coraz bardziej wykształceni i wrażliwi na greenwashing.
Szeroki greenwashing (ang. Greenwash noise)	Przedsiębiorstwa, które wkładają wiele wysiłku i podejmują różne działania w celu stworzenia wizerunku przedsiębiorstwa służącego ochronie środowiska i celom społecznym, ale realna wartość tych działań jest niska, zaś efektywność komunikacji niewielka.
Efektywna komunikacja środowiskowa (ang. Effective environmental communications)	Organizacje, które podejmują wiele rzeczywistych działań na rzecz udoskonalania swych produktów i procesów z proekologicznego i prospołecznego punktu widzenia oraz potrafią je w umiejętny sposób komunikować.

Źródło: [Horiuchi i in., 2009, s. 54-62; Witek, 2013, s. 123-134]

W kwestii środowiska naturalnego negatywne efekty greenwashingu dotyczą faktu, iż działania w jego zakresie mogą zachęcać klientów do podejmowania czynności, które są szkodliwe, pod pozorem ich korzystności. Z perspektywy konsumenta działania te są oszustwem przeszkadzającym świadomym społecznie klientom podejmować właściwe wybory zakupowe. Z perspektywy biznesu zastosowanie przez część firm greenwashingu wywołuje presję na pozostałych. W takiej sytuacji firmy, które nie stosowały tego rodzaju praktyk, przekonują się, że działania proekologiczne i prospołeczne są kosztowne. Wtedy trudno konkurować z firmami, które jedynie udają tego rodzaju działania, stosując greenwashing. Również dla firm stosujących tego rodzaju praktyki może być to niebezpieczne. W przypadku gdy konsumenci orientują się, że organizacja wykorzystuje greenwashing, może ucierpieć jej reputacja i w efekcie również wyniki finansowe. Tego rodzaju straty w zakresie reputacji mogą być trudne do odbudowania.

Greenwashing, jak wynika z prowadzonych na świecie badań, jest praktyką bardzo powszechną. Na przykład twórcy raportu dotyczącego kanadyjskich firm, stosując test oparty na normie ISO 14012 (Guidelines for Environmental Claims), doszli do wniosku, że w przypadku ponad 95% produktów, reklamowanych jako proekologiczne, występowała przynajmniej jedna z wymienionych praktyk dotyczących greenwashingu [The sins of ..., 2010]. Podobnie raport TerraChoice Environmental Marketing przedstawia dane, z których wynika, że analiza ponad 1000 przekazów reklamowych, w których występowały deklaracje prośrodowiskowe, wykazała, że tylko jedna z nich była całkowicie bez zarzutu [Lane, 2013, s. 18-25].

Perspektywy walki ze zjawiskiem greenwashingu

Zjawisko greenwashingu spotkało się z negatywną reakcją organizacji proekologicznych i prospołecznych, które stosują różnorodne działania, aby zapobiegać tego rodzaju praktykom i je nagłośnić. Jedną z tego rodzaju organizacji jest Greenpeace StopGreenwash.org, która prowadzi działania w zakresie monitorowania środowiskowych i społecznych nadużyć występujących w organizacji. Celem organizacji jest między innymi tworzenie standardów raportowania CSR, reklamy itp., aby jak najbardziej ograniczyć możliwość zastosowania praktyk greenwashingu [Introduction to ..., 2014].

Bardzo dużą rolę w zwróceniu uwagi na praktyki greenwashingu odegrał Internet. Zdaniem części specjalistów, w czasach powszechnego dostępu do informacji bardzo trudno w dłuższej perspektywie czasu stosować konsekwentnie praktykę greenwashingu na dużą skalę, gdyż powszechny dostęp do informacji powoduje, że różnice pomiędzy danymi przedstawianymi w raportach a faktycznymi działaniami stosunkowo szybko dają się zauważyć. Jak pokazują przypadki firm, takich jak Chevron, podawanie fałszywych danych odnośnie do CSR i konsekwentne stosowanie greenwashingu prędzej

czy później wychodzi na jaw i ma negatywny wpływ na wizerunek organizacji [Cherry, Sneider, 2012, s. 133–154].

Ważną rolę w zakresie walki z greenwashingiem odgrywa również edukacja w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Uzyskana wiedza pomaga bowiem konsumentom na lepszą ocenę treści przekazywanych komunikatów i zwiększa ich możliwości wykrycia zafałszowań w podawanych danych [Pabian, 2014, s. 105–110]. Czasem działania prewencyjne odnośnie do greenwashingu mogą zostać zapisane bezpośrednio w dokumentach strategicznych organizacji dotyczących CSR. Na przykład w polityce CSR Unii Europejskiej znajduje się punkt poświęcony greenwashingowi i konieczności podjęcia odpowiednich działań, aby temu zjawisku zapobiegać [Visser, 2014, s. 130–135].

W zakresie radzenia sobie z praktykami greenwashingu bardzo pomaga zjawisko tak zwanego reverse-greenwashingu. Polega on na złożeniu oświadczeń o wykryciu nielegalnych praktyk dotyczących greenwashingu. Coraz więcej organizacji społecznych jest zaangażowanych w planowe śledzenie praktyk korporacji i wskazywanie na wszelkie nieprawidłowości w zakresie greenwashingu, jakie uda im się znaleźć [Lane, 2013, s. 18–25]. Pojawienie się reverse-greenwashingu w połączeniu z rozwojem sprawozdawczości CSR jest nadzieją, że świadomi ekologicznie i społecznie konsumenci będą mieli do dyspozycji coraz bardziej dokładne i wiarygodne dane o podejmowanych przez organizację działaniach w zakresie CSR. Te dane będą mogły być dla nich podstawą podejmowania konkretnych decyzji rynkowych. Dlatego rozwój tej koncepcji należy uznać za pozytywny trend, wytwarzający społeczny nacisk na organizacje w kierunku zwiększenia ich zaangażowania w CSR i unikania praktyk z zakresu greenwashingu.

W przypadku raportowania CSR coraz częściej nie wystarczy, że organizacja złożyła raport, ale aby raport ten był wiarygodny, musi on podlegać audytowi przez inną, zewnętrzną organizację. W tym celu należy nie tylko przedstawić końcowe dane, ale również załączyć odpowiednie dokumenty, świadczące o tym, że organizacja faktycznie podejmuje środowiskowe i społeczne działania opisane w raporcie. Dlatego na szczeblu międzynarodowym, jak też w poszczególnych krajach tworzy się specjalne normy poświęcone audytowaniu raportów CSR.

Obecnie istnieją dwa standardy dotyczące procesu poświadczania kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu: ISAE 3000 oraz AA1000³. Szczegółowe omówienie standardów zostało przedstawione w tabeli 2.

Nazwa standardu ISAE jest skrótem od International Standard on Assurance Engagement – Międzynarodowy standard o zapewnieniu zaangażowania. Pierwsza wersja standardu powstała w roku 2004. Standard ISAE jest szeroko wykorzystywany w księgowości.

Standard AA1000 – Account Ability 1000 jest standardem wypracowanym w 1999 roku przez Instytut na rzecz Społecznej i Etycznej Odpowiedzialności. Standard ma na celu włączenie kwestii społecznych i etycznych do zarządzania organizacjami.

Z porównania obu wymienionych standardów wynika, że:

- AA1000 jest w większym zakresie skoncentrowany na kwestiach społecznej odpowiedzialności biznesu, a zwłaszcza na relacjach z interesariuszami, kwestie weryfikacji raportów opisane zostały w normie AA1000AS,
- ISAE jest standardem o bardziej ogólnym charakterze, wykorzystywanym do przeprowadzania wszelkiego rodzaju niefinansowych audytów, gdzie zastosowanie go do weryfikacji raportów CSR jest tylko jednym z możliwych sposobów wykorzystania standardu.

W niektórych krajach istnieją jeszcze bardziej rozwinięte standardy dotyczące audytowania raportów CSR. Jako jeden z najbardziej zaawansowanych standardów wymienia się holenderską normę COS 3410N – Zapewnienie zaangażowania w zakresie raportowania dotyczącego społecznej odpowiedzialności biznesu. [Wolniak, 2013, s. 588–590]. Standard zawiera podstawowe założenia ISAE 3000, ale w większym stopniu kładzie nacisk na zapewnienie odpowiedniego zaangażowania w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu, czyli, inaczej mówiąc, na procesie audytowania raportów CSR w zakresie poświadczania wiarygodności danych zawartych w tych raportach.

Podsumowanie

W niniejszej publikacji przedstawiono problematykę greenwashingu, a w szczególności jego implikacji w zakresie rozwijających się trendów opracowywania i składania przez organizacje publicznie dostępnych raportów CSR. Ponieważ w coraz większej liczbie krajów, zwłaszcza na terenie Unii Europejskiej, jest to obowiązkowe⁴, pojawia się pokusa zafałszowywania danych zawartych w raportach tak, aby organizacja wydawała się stronom zainteresowanym bardziej proekologiczna i prospołeczna, niż ma to miejsce w rzeczywistości. W tym celu podejmują one wiele działań i technik z zakresu tak zwanego greenwashingu, czyli dezinformowania stron zainteresowanych odnośnie do swych działań w zakresie CSR.

Aby poradzić sobie z tym problemem, którego znaczenie narasta w ostatnim dziesięcioleciu i w mniejszym lub większym stopniu dotyczy większości organizacji, podejmuje się różne działania, które mają mu przeciwdziałać. W szczególności do bardzo ważnych działań, jakie należy podejmować, aby ograniczyć greenwashing, zalicza się:

- stosowanie reverse-greenwashingu, czyli społeczne monitorowanie raportów, oraz funkcjonowanie organizacji i publiczne informowanie o wszelkich znalezionych nieprawidłowościach,
- edukacja konsumentów w zakresie CSR, pozwalająca im na większą świadomość w zakresie omawianego zjawiska,
- zewnętrzna weryfikacja raportów CSR według ściśle opracowanych standardów, mająca na celu między innymi sprawdzenie wiarygodności danych zawartych w raportach.

Biorąc pod uwagę rozwój komunikacji mobilnej, która powoduje, że informacje o znalezionych nieprawidłowościach



Tab. 2. Porównanie standardów ISAE 3000 i AA1000

	ISAE 3000	AA1000
Cele standardu	Celem standardu jest jego wykorzystywanie w zakresie zapewnienia zaangażowania w dziedzinach niezwiązanych z finansami. Jest on używany przez wielu księgowych jako baza w zakresie zapewnienia zaangażowania w społeczną odpowiedzialność biznesu.	Włączenie społecznych i etycznych kwestii do zarządzania strategicznego organizacjami. Koncentracja na interesariuszach organizacji, konieczność uwzględniania ich potrzeb.
Zakres standardu	Standard jest wykorzystywany przy przeprowadzaniu nie finansowych audytów. Zawiera on dziesięć podstawowych obszarów: <ul style="list-style-type: none"> wymagania etyczne, kontrola jakości, zaangażowanie, zasady zaangażowania, planowanie i ocena zaangażowania, ocena ekspercka, ewidencjonowanie, rozpatrywanie kolejnych zdarzeń, dokumentowanie, przygotowanie raportu. Standard nie określa wprost katalogu zagadnień, które mogą podlegać badaniu, a jedynie warunki, które powinny być spełnione przy wykonywaniu tego rodzaju usługi. W efekcie standard ten jest bardzo „pojemny” i może być wykorzystywany do przygotowania niezależnej oceny w bardzo różnych sytuacjach, w zależności od potrzeb klientów. Przykładowe usługi atestacyjne wykonywane w oparciu o standard ISAE 3000 obejmować mogą m.in. ocenę: <ul style="list-style-type: none"> zgodności systemów informatycznych ze standardami oraz wymogami prawnymi stawianymi przez regulatorów, efektywności działania systemu kontroli wewnętrznej (w tym również IT Governance), poprawności prezentowanych informacji dotyczących CSR. 	Standard uwzględnia pięć głównych etapów zarządzania relacjami z interesariuszami: <ul style="list-style-type: none"> planowanie, określenie zasad odpowiedzialności, przeprowadzenie auditu i przygotowanie raportu, wdrażanie, współdziałanie z interesariuszami. Seria standardów AA1000 składa się z trzech standardów: <ul style="list-style-type: none"> AA1000 Zasady odpowiedzialności (AA1000APS) określa trzy podstawowe zasady związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami: włączania, istotności, odpowiadania. AA1000 Zaangażowanie interesariuszy (AA1000SES) jest standardem zawierającym narzędzia zarządzania interesariuszami oraz pokazującym, w jaki sposób można przeprowadzić cały proces angażowania interesariuszy. Standard podaje praktyczne wskazówki, które mają ułatwić planowanie i przeprowadzenie dialogu z interesariuszami. AA1000 Weryfikacja (AA1000AS) zawiera narzędzia pozwalające na ocenę wiarygodności i rzetelności realizowanych działań oraz sporządzanych przez firmę raportów społecznych.
Korzyści z wykorzystania standardu	<ul style="list-style-type: none"> Możliwość uzyskania szczegółowej informacji, czy dane działania są zgodne z określonymi zasadami Możliwość zastosowania do oceny dowolnego rodzaju raportów, w tym raportów CSR Poprawa wiarygodności procesów raportowania Możliwość identyfikacji ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> Poprawa procesu zarządzania interesariuszami Weryfikacja procesu zarządzania interesariuszami Możliwość uczenia się od interesariuszy Usprawnienie zarządzania reputacją i ryzykiem Pozytywny wpływ na rozwój relacji opartych na zaufaniu i przejrzystości relacji z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [ISAE 3000 ..., 2013; Saadi, 2012, s. 179-188; Wolniak, 2013, s. 588-590]

mogą szybko dotrzeć do konsumentów, można mieć nadzieję, że zastosowanie wyżej wymienionych działań pozwoli, jeśli nie rozwiązać, to przynajmniej w znaczącym stopniu ograniczyć powszechność zastosowania greenwashingu. Organizacje w trosce o swój wizerunek będą się bowiem obawiały dostarczać fałszywych informacji, ponieważ w razie wyjścia na jaw tego faktu, mogą one ponieść straty wizerunkowe, które są bardzo czasochłonne i kosztowne do odrobienia.

dr hab. inż. Radostaw Wolniak, prof. Pol. Śl.
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: radek_wol@o2.pl

Przypisy

¹⁾ W ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/01790.

²⁾ Na przykład we Francji akt Grenelle II, liczący 247 artykułów, zgodnie z którym od roku 2014 wszystkie organizacje zatrudniające więcej niż 500 osób muszą składać obowiązkowe raporty społecznej odpowiedzialności biznesu, zgodnie z opisanymi w akcie wytycznymi [Wolniak, 2013, s. 7-21].

³⁾ W niniejszej publikacji skoncentrowano się jedynie na standardach dotyczących raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie całej problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁴⁾ Liczne kraje mają swoje regulacje prawne, w których szczegółowo przedstawiono, jakie organizacje mają obowiązek raportowania kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i w jakim zakresie. Szczegółowa analiza tych regulacji jest przedstawiana w raporcie *Carrots and Sticks. Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow's trends*. Według obecnej wersji raportu z roku 2013, z krajów Unii Europejskiej obowiązek raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu występuje w: Anglii, Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Niemczech, Portugalii, Szwecji, Węgrzech i Włoszech.

Bibliografia

- [1] BOWEN F., *After Greenwashing. Symbolic Corporate Environmentalism and Society*, University of Cambridge, 2014.
- [2] BRZÓSKA J., PYKA J., *Uwarunkowania wdrożenia RIS w województwie śląskim. Bariery i ograniczenia*, [w:] BRZÓSKA J., PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK, Katowice 2013.
- [3] *Carrots and Sticks. Sustainability Reporting Policies Worldwide – Today's Best Practice, Tomorrow's Trends*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2013.
- [4] CHERRY M.A., SNEIRSON F., *Chevron, Greenwashing and the Myth of „Green Oil Companies”*, „Journal of Energy, Climate and Environmental” 2012, No. 7, s. 133–154.
- [5] DAVIS G., SEARCY C., *A Review of Canadian Corporate Sustainable Development Reports*, „Journal of Global Responsibility” 2010, No. 1.
- [6] *Greenwashing Index. How Keep Advertising Honest*, <http://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/#score>, data dostępu 12.12.2014 r.
- [7] GREER J., *Greenwash: The Reality behind Corporate Environmentalism*, Rowman & Littlefield Publishers, London 1997.
- [8] HĄBEK P., *Ujawnianie wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 12.
- [9] HĄBEK P., WOLNIAK R., *Ewolucja w raportowaniu danych pozafinansowych przedsiębiorstw*, [w:] BRZÓSKA J., PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK, Katowice 2013, s. 290–299.
- [10] HĄBEK P., WOLNIAK R., *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju w Polsce – ocena stanu obecnego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, Seria Organizacja i Zarządzanie z. 73, s. 225–238.
- [11] HĄBEK P., WOLNIAK R., *Assessing the Quality of Corporate Social Responsibility Reports: The Case of Reporting Practices in Selected European Union Member States*, „Quality and Quantity”, DOI 10.1007/s11135-014-0155-z, 2015.
- [12] HORIUCHI R., SCHUCHARD R., SCHEA L., *Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide*, Report 2009.
- [13] HYS K., HAWRYSZ L., *Corporate Social Responsibility Reporting*, „China-USA Business Review” 2012, Vol. 11, No. 11.
- [14] HYS K., HAWRYSZ L., *CSR in Poland as a Important Foundations of Modern Societies*, „Management Study” 2013, Vol. 1, No. 1.
- [15] *Introduction to StopGreenwash.org*, <http://stopgreenwash.org/introduction#> data dostępu 12.12.2014 r.
- [16] ISAE 3000 (revised), *Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*, International Auditing and Assurance Standards Board, 2013.
- [17] KPMG, UNEP, GRI and Unit for Corporate Governance in Africa, 2013: *Sustainability Reporting Policies Worldwide – Today's Best Practice, Tomorrow's Trends*, <https://www.globalreporting.org/resource/library/carrots-and-sticks.pdf>, data dostępu 12.12.2014 r.
- [18] LANE E. L., *Green Marketing Goes Negative: The Advent of Reverse Greenwashing*, „Intellectual Property & Technology Law Journal” 2013, Vol. 25, No. 1.
- [19] LAUFER W.S., *Social Accountability and Corporate Greenwashing*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 43, No. 3.
- [20] MAHONEY L.S., THORNE L., CECIL L., LAGORE W., *A Research Note on Standalone Corporate Social Responsibility Reports: Signaling or Greenwashing?* „Critical Perspectives on Accounting” 2013, Vol. 8, No. 4–5.
- [21] MANGET J., ROCHE C., MUNNICH F., *Capturing the Green Advantage for Consumer Companies*, Boston Consulting Group, 2009, January.
- [22] PABIAN A., *Greenwashing i astrofundng. Zielona dezinformacja w działalności promocyjnej*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 4.
- [23] PNIEWSKA K.M., *Greenwash – marketingowa odpowiedź koncernów na współczesne przemiany społeczne, ekologiczne i gospodarcze*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 11.
- [24] PRZYCHODZIEN W., *Greenwashing – Myth or Reality in the World of Business*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, nr 4.
- [25] SAADI N., *Wymogi indeksu RESPECT na tle wybranych standardów CSR*, [w:] SKRZYPEK E. (red.), *Jakościowe aspekty integracji zarządzania*, Lublin 2012.
- [26] SKOWRON-GRABOWSKA B., KOTT I., *Spółeczna odpowiedzialność centrów logistycznych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 76, s. 179–188.
- [27] *The Sins of Greenwashing Home and Family Edition*, 2010, Underwriters Laboratories, <http://sinsofgreenwashing.org/index35c6.pdf>, data dostępu 12.12.2014 r.
- [28] VISSER W., *CSR 2.0. Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*, Springer, London 2014.
- [29] WERTHER W.B., CHANDLER D., *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*, SAGE, London 2011.
- [30] WITEK L., *Zjawisko greenwashingu a zachowania konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2013, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 32, s. 123–134.
- [31] WOLNIAK R., HĄBEK P., *Holenderski standard zaangażowania w zakresie raportowania społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] BRZÓSKA J., PYKA J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań*, TNOiK, Katowice 2013, s. 588–590.
- [32] WOLNIAK R., *The role of Grenelle II in Corporate Social Responsibility integrated reporting*, „Manager” 2013, Vol. 17, Iss. 1.

Corporate Social Responsibility Reporting and Greenwashing Phenomenon

Summary

The paper presents considerations concerning information reporting issues arising from the application of



greenwashingu by many companies in the case of CSR reporting. There is in the paper a description of many issues related to CSR reporting, greenwashing and its forms, and there is also an analysis how to deal with greenwashingiem. The development of mobile communications has increased the interest in greenwashing phenomenon due to the ease of access to consumer information on irregularities. Therefore, organizations

must demonstrate special attention in order to reduce the problem – examples of this kind of action is given in the publication.

Keywords

corporate social responsibility, CSR, greenwashing, reporting of CSR

RYZIKO STRATEGICZNE W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W XXI W. – STUDIUM PRZYPADKU

Piotr F. Borowski

Wprowadzenie

Sytuacja przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym i niepewnym otoczeniu ulega ciągłym zmianom. Głównym celem przeprowadzonego badania było przedstawienie i omówienie wyborów strategicznych związanych z ponoszeniem ryzyka, nazwanych w artykule ryzykiem strategicznym. Analiza ryzyka strategicznego umożliwia przedsiębiorstwom funkcjonującym w burzliwym i niepewnym otoczeniu utrzymać wypracowaną pozycję lidera. Ponadto kolejnymi celami badania było przeanalizowanie składników makrootoczenia najsilniej oddziałujących na przedsiębiorstwo oraz pokazanie na konkretnych przykładach (*case study*), w jakim kierunku podążają przedsiębiorstwa, jeśli podejmą lub nie podejmą ryzyka strategicznego przy wdrażaniu decyzji strategicznych. Ryzyko strategiczne było obszarem dość mało omawianym w polskiej literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu, gdyż większość prac ukierunkowanych była przede wszystkim na zarządzanie ryzykiem finansowym. Obecnie pojawiają się wyniki prac badawczych prowadzonych w zakresie ryzyka strategicznego, chociaż nadal wiele badań jest realizowanych w obszarze zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa – *Enterprise Risk Management* (ERM). Dlatego w niniejszym artykule przedstawiono, czym jest ryzyko strategiczne z punktu widzenia zarządzania organizacją i jakie znaczenie odgrywa podejmowanie tego ryzyka w decyzjach strategicznych.

Analiza ryzyka strategicznego pozwala na zweryfikowanie zakresu zagrożeń dla przedsiębiorstw i ich potencjalnych wpływów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jak wynika z obserwacji przeprowadzonych wśród wielu firm (głównie na rynku amerykańskim), przedsiębiorstwa w drugiej dekadzie XXI wieku powinny poszukiwać alternatywnych sposobów rozwoju. Dotychczasowe tradycyjne podejście i podążanie wypracowanymi i utartymi ścieżkami nie gwarantuje odniesienia sukcesu w zmieniającym się

otoczeniu. W artykule została sformułowana następująca hipoteza badawcza: Jeśli przedsiębiorstwo chce odnieść sukces i stać się/pozostać liderem na rynku w warunkach ciągłej niepewności otoczenia, powinno podjąć ryzyko strategiczne. Hipoteza postawiona w badaniu odnosi się do ryzyka strategicznego jako nieodzownego elementu *sine qua non* w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Istotnym elementem badań było zdefiniowanie niepewności i znalezienie kluczowych składników otoczenia najsilniej oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Według najnowszych prognoz, poziom niepewności otoczenia przedsiębiorstw będzie wzrastać w kolejnych latach [Eoyang, Holladay, 2013, s. 4–5; Conteh i in., 2014, s. 31]. Leksykon zarządzania określa niepewność jako sytuację o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń wpływających na efekty podejmowanych działań [Leksykon zarządzania, 2004, s. 64]. Definiowanie niepewności poprzez nieznaną prawdę prawdopodobieństwa pojawienia się nieprzewidywanych skutków jest klasycznym podejściem do zagadnienia. Istnieją również definicje obejmujące szersze spojrzenie na zagadnienie niepewności uwzględniające ujęcie behawioralne (wykorzystujące dorobek psychologii), ujęcie strukturalne (wskazujące na jej wewnętrzne komponenty i interakcje między nimi) oraz ujęcie procesualne (wyodrębniające zróżnicowane poziomy natężenia niepewności). Według K. Jędralskiej, niepewność jako kategoria poznawcza przejawia się w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu [Jędralska, Czech, 2011, s. 12]. Niepewność można podzielić na dwa rodzaje: niepewność wewnętrzną i zewnętrzną. Niepewność wewnętrzną opisuje stan wiedzy decydenta, natomiast źródłem niepewności zewnętrznej są zjawiska

występujące poza organizacją i od niej niezależne [Domurat, Zieliński, 2013, s. 26].

Niepewność otoczenia może być również określona poprzez dwa parametry: jako poziom złożoności i stopień zachodzących zmian [Daft, 2010, s. 63]. Wraz ze wzrostem poziomu globalizacji rynków czy rozwojem technologicznym wzrasta zarówno stopień złożoności, jak i stopień nasilenia zmian występujących na rynku, co skutkuje wzrostem niepewności. W 1899 roku komisarz urzędu patentowego Stanów Zjednoczonych Charles Duell powiedział, że „wszystko co można było wymyśleć, zostało już wymyślone” [The Economist, 2000]. Jego zdaniem, nic nie może się już w zasadzie zmienić. Oczywiście był w wielkim błędzie, bo zmiany zachodzą, a ich poziom złożoności jest coraz wyższy [Barney, Hesterly, 2010, s. 30]. W niektórych sektorach wysoki stopień zmian powoduje, że kluczowe elementy strategii dostosowywane są do zmieniających się warunków otoczenia nawet kilka razy w roku [Thomson i in., 2011, s. 10]. Jednakże niepewność może być nie tylko zagrożeniem, ale wręcz przeciwnie, staje się wyzwaniem dla wielu firm w ich twórczym rozwoju i we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań [Wheelen, Hunger, 2012, s. 98]. Rosnący poziom niepewności w sposób efektywny generuje innowacje w przedsiębiorstwie [Pichlak, 2014, s. 7–12].

Niepewność otoczenia to również fluktuacja znaczenia poszczególnych składników makrootoczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Niepewność jest poziomem niewiedzy dotyczącej przyszłości i wiąże się bezpośrednio z pojęciem ryzyka. W klasycznym rozumieniu niepewność i ryzyko nie są pojęciami tożsamymi. Niepewność odnosi się do sytuacji, w której prawdopodobieństwo następstw decyzji jest nieznane, natomiast z ryzykiem mamy do czynienia wtedy, gdy nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutku wyboru danej możliwości, ale posiadamy dostatecznie dużo informacji, aby określić prawdopodobieństwo osiągnięcia danego wyniku [Światowiec-Szczepańska, 2013, s. 224]. Ryzyko jest niełatwym do zrozumienia pojęciem i wiele kontrowersji łączy się zarówno z próbami jego określenia, jak i pomiaru. Wieloznaczność pojęcia utrudnia skonstruowanie jednoznacznej, uniwersalnej definicji [Kubińska-Kaleta, 2008, s. 9]. Ryzyko może być określone jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepowodzenia w działalności przedsiębiorstwa [Statt, 2003, s. 145]. Ryzyko to możliwość wystąpienia określonego zdarzenia, rozpatrywana łącznie z wymiernymi skutkami i prawdopodobieństwem wystąpienia tego zdarzenia. Wśród głównych kategorii ryzyka wyróżnia się ryzyko losowe, finansowe, operacyjne i strategiczne [Grogczyk, 2013, s. 15]. C.L. Pass, B. Lowes, L. Davies [1991] uważają, że pojęcie ryzyka jest stosowane do opisu sytuacji biznesowej, w której przedsiębiorstwa mają do czynienia z ogromną liczbą informacji dotyczących zasięgu i wielkości możliwych strat czy też prawdopodobieństwa wystąpienia tych strat.

Ryzyko i niepewność otoczenia zależy od branży czy sektora, w którym działa dane przedsiębiorstwo. Funkcjonowanie firm w niektórych sektorach obarczone jest większym ryzykiem i działalność przedsiębiorstwa realizowa-

na jest w warunkach większej niepewności. Druga dekada XXI wieku to wzrost znaczenia otoczenia ekologicznego i podążanie w kierunku zrównoważonego rozwoju. Przepisy prawne, dyrektywy i rozporządzenia wpływające na kształtowanie się otoczenia ekologicznego są dość złożone i charakteryzują się dużym stopniem zmienności, co przekłada się na zwiększenie poziomu ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstw na tym rynku. Przedsiębiorstwa z każdej branży, a obecnie z branży energetycznej, paliwowej czy motoryzacyjnej (m.in. lotniczej) silnie odczuwają wpływ nowych dyrektyw i rozporządzeń dotyczących m.in. redukcji emisji CO₂, a poprzez to zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko. Wspomniane elementy makrootoczenia, które współcześnie odgrywają istotną rolę, wcześniej funkcjonowały bardziej niezależnie. Obecnie ten fragment makrootoczenia, który kształtuje świadomość ekologiczną i jest istotnym elementem oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstw, można nazwać eko-prawno-politycznym. Przykłady ustaw i dyrektyw dotyczące ochrony środowiska przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Wybrane akty prawne w USA i UE związane z ochroną środowiska

Ustawy w USA	Dyrektywy w UE
The Energy Policy Act	Dyrektywa 2009/72/EC dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej
The Oil Pollution Act	Dyrektywa 2010/75/EC o emisjach przemysłowych
The Clean Air Act	Dyrektywa 2008/1/EC dotycząca zintegrowanego zapobiegania zanieczyszczeniom i ich kontroli
The Clean Water Act	Dyrektywa 2000/60/EC, tzw. Ramowa Dyrektywa Wodna

Źródło: opracowanie własne

Według opinii przedsiębiorców, istotne jest, by przepisy prawne i klimat polityczny dawały jednakowe szanse wszystkim przedsiębiorstwom. Brak jasnych zasad legislacyjnych może powodować, że niektóre firmy funkcjonują w trudniejszych warunkach i zachwiana jest zasada konkurencyjności [Shilling, 2014, s. 25].

Metoda badawcza

Metody badawcze zastosowane w realizowanym badaniu to badania pierwotne, badania desk research oraz metoda obserwacji. W ramach badań pierwotnych zostały wysłane ankiety do trzech firm funkcjonujących na rynku amerykańskim (Boeing Company, General Electric, Chrysler Group LLC). Ankiety, zawierające pytania związane z (a) podejmowaniem ryzyka strategicznego oraz (b) nastawieniem organizacji na zmiany, zostały przesłane przedstawicielom tych korporacji. Odpowiedzi zwrotne przyszły z trzech badanych firm z działu kontaktów z klientami. Ograniczeniem tej metody było uzyskanie odpowiedzi bardzo formalnych, zgodnych z przyjętym



oficjalnym stanowiskiem przedsiębiorstw. Badania wtórne opierały się na literaturze anglojęzycznej oraz raportach i artykułach publikowanych w prasie specjalistycznej. Obserwacje zostały wykonane na podstawie studium przypadku wyżej wymienionych przedsiębiorstw, a następnie skonsultowane podczas dyskusji w środowisku naukowym St. John's University w Nowym Jorku (Peter J. Tobin College of Business – Management Department) w listopadzie 2014 roku.

Studium przypadku (case study) pozwoliło na przeanalizowanie szczegółowych rozwiązań zastosowanych przez konkretne przedsiębiorstwa, natomiast badania ankietowe potwierdziły poczynione obserwacje. Istotą metody case study było jakościowe uchwycenie przyczyn, przebiegu i skutków określonych zjawisk i podjętych decyzji. Analiza studium przypadku może być wykorzystana przez CEO (Chief Executive Officer) innych przedsiębiorstw.

Ryzyko strategiczne

Interpretacja pojęcia ryzyka strategicznego jest dość obszerna i różni się w zależności od przyjętego źródła i obszaru dyscypliny naukowej. W naukach o zarządzaniu ryzyko strategiczne było opisywane m.in. przez M. Portera jako ryzyko nieosiągnięcia celów zawartych w strategii, a przez M. Frigo i R. Andersona jako wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które potencjalnie mogą zagrozić osiągnięciu założonych celów strategicznych [Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 56]. Można zatem stwierdzić, iż ryzyko strategiczne przyjmuje dwie perspektywy: wewnętrzną związaną z tokiem procesu zarządzania i zewnętrzną obejmującą realizację ryzykownych strategii, a więc determinowaną przez otoczenie i występujące w nim turbulencje [Radomska, 2013, s. 205]. Ryzyko strategiczne jest związane z długofalową działalnością przedsiębiorstwa na rynku, jego wzrostem, dynamiką rozwoju, podejmowaniem decyzji i realizacją celów biznesowych [Gregorczyk, 2013, s. 14]. Ryzyko strategiczne jest więc związane z wyborami strategicznymi w przedsiębiorstwie, zagrożonymi ryzykiem nieosiągnięcia założonych celów strategicznych. Ryzyko strategiczne można określić mianem czynników, które wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia założonych celów strategicznych. Zidentyfikowanie tych czynników z odpowiednim wyprzedzeniem i właściwe zareagowanie na zagrożenia płynące ze zmiennego, niepewnego otoczenia jest działaniem, które wspomaga podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa. Ryzyko strategiczne można również określić jako ryzyko straty wynikającej z podjęcia nieudanej strategicznej decyzji biznesowej.

Ryzyko strategiczne może przyjąć wiele form, które są odmienne od tak znanych zagrożeń, jak niepowodzenie transakcji przejęcia spółki czy wypuszczenie na rynek nowego produktu. Może to być pojawienie się na rynku nowej technologii, w wyniku której dotychczasowy produkt traci na aktualności. Sukcesywne zmiany na rynku mogą również prowadzić do powolnej erozji danej marki czy produktu aż do momentu, kiedy utrzymanie

będzie niemożliwe, jak to miało miejsce w przypadku listów i kartek okolicznościowych, które zostały zastąpione przez smsy, mmsy i pocztę elektroniczną. Albo na skutek gwałtownie zmieniających się upodobań klientów branża może ulec błyskawicznej transformacji, jak wystąpiło to w przypadku sektora usług transportowych. Pojawienie się tanich linii lotniczych, które przejęły klientów dotychczas podróżujących pociągami, zmieniło sytuację całego sektora i spowodowało problemy kolejowych przewoźników pasażerskich.

Według J. Drzika i A. Słowatzky'ego [2005], metodą na pokonanie tych niebezpieczeństw jest umiejętność oceny zagrożeń i podjęcia właściwych kroków zaradczych. Podejmowanie ryzyka strategicznego związane jest z podejmowaniem decyzji i działań bez pewnej wiedzy dotyczącej przyszłych wyników i zazwyczaj związane jest z zaangażowaniem środków finansowych [Dess i in., 2008, s. 433–439]. Ryzyko strategiczne ukierunkowane jest na nowe możliwości, osiągnięcie ewentualnych profitów w dłuższym czasie i przewyższa myślenie defensywne, chroniące dotychczasowe status quo firmy, nastawiając myślenie w firmie w stronę ofensywną [Strickland, 1996, s. 50].

Ryzyko strategiczne można rozumieć jako działania umożliwiające wdrożenie nowych, ryzykownych rozwiązań, które pozwolą odpowiedzieć na pojawiające się nowe wyzwania czy też na sygnały płynące np. z otoczenia eko-prawno-politycznego. Nowe przepisy dotyczące regulacji środowiskowych, wymogi związane z green footprints (ślad węglowy, wodny czy azotowy) stają się podstawowym wyzwaniem dla firm dzisiaj i w przyszłości [Owens, 2014, s. 31]. Przykładowe rodzaje ryzyka strategicznego, prawdopodobieństwo wystąpienia tego zjawiska, jego wpływ na przedsiębiorstwo i gotowość organizacji do podjęcia wyzwań wynikających z tego ryzyka przedstawia tabela 2.

Wyniki badań i dyskusja

Ryzyko strategiczne - General Electric

Przedsiębiorstwo powinno w sposób elastyczny reagować na zachodzące zmiany otoczenia [Borowski, 2012, s. 153–156]. Właściwe decyzje (niekiedy ryzykowne) i reakcja w odpowiednim czasie pozwalają przedsiębiorstwu odpowiedzieć na wyzwania płynące z otoczenia. Po wykonaniu badań ankietowych można było ustalić, jaka jest gotowość firmy na podjęcie ryzyka strategicznego oraz jaki jest dla przedsiębiorstwa priorytet w podejmowaniu działań. Natomiast ryzyko i prawdopodobieństwo jego wystąpienia zostały określone na podstawie obserwacji i badań desk research. Zestawienie zidentyfikowanego ryzyka strategicznego dla General Electric (GE) zaprezentowano w tabeli 3.

Wysoki wpływ ryzyka technologicznego, ryzyka utraty reputacji i ryzyka ekologicznego na funkcjonowanie General Electric oraz jednocześnie wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia tych ryzyk spowodowało podjęcie przez CEO działań strategicznych. Według J. Immelta, prezesa General Electric, przedsiębiorstwo stanęło przed

Tab. 2. Przykład analizy ryzyka strategicznego

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ	Gotowość w organizacji	Priorytet
Ryzyko technologiczne	Niemożliwość osiągnięcia postawionych celów z powodu przestarzałych linii produkcyjnych, przestarzała technologia	niskie/średnie/ wysokie*	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko dot. reputacji	Utrata reputacji z powodu negatywnych działań przedsiębiorstwa	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko operacyjne	Zakłócenia w logistyce	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki
Ryzyko „ekologiczne”	Wysoki poziom emisji CO ₂ , zanieczyszczenia powietrza i wody	niskie/średnie/ wysokie	mały/ średni/ duży	niska/średnia/wysoka	niski/ średni/ wysoki

* Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jego wpływ na przedsiębiorstwo, gotowość do podjęcia działań i priorytet w realizacji, są określane przez odpowiednie osoby w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Frigo, Anderson, 2011]

Tab. 3. Ryzyko strategiczne dla General Electric

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ	Gotowość w organizacji	Priorytet
Ryzyko technologiczne	Przestarzałe technologie uniemożliwiające spełnienie wymogów zawartych w nowych przepisach prawnych	wysokie	średni	wysoka	wysoki
Ryzyko dot. reputacji	Utrata reputacji z powodu negatywnych działań przedsiębiorstwa na środowisko, firma postrzegana jako truciciel środowiska naturalnego.	wysokie	średni	wysoka	wysoki
Ryzyko operacyjne	Zakłócenia w logistyce	niskie	mały	niska	niski
Ryzyko „ekologiczne”	Wysoki poziom emisji CO ₂ , zanieczyszczenia powietrza i wody	wysokie	duży	wysoka	wysoki

Źródło: opracowanie własne

nowymi wyzwaniami płynącymi ze zmiennego otoczenia i musiało znaleźć właściwą strategię dalszego działania. GE udzieliło szybkiej i spektakularnej odpowiedzi. Program wdrożony przez GE został nazwany ecomagination i dotyczył nowych kierunków rozwoju w zakresie czystej energii, bardziej wydajnych źródeł energii czy też redukcji emisji CO₂.

Ecomagination stało się strategiczną zmianą dla GE [Wheelen, Hunger, 2012, s. 2]. Ecomagination jawi się jako nowy kierunek rozwoju firmy, która postrzegana była jeszcze w latach 80. jako truciciel środowiska naturalnego poprzez zanieczyszczanie rzeki Hudson i Housatonic polichlorowanymi bifenyłami (PCBs) – odpowiedź na ryzyko utraty reputacji. Wdrożenie ryzykownego programu ecomagination i przejście do stosowania

nowych technologii, takich jak ogniwa paliwowe, energia słoneczna, magazynowanie wodoru czy nanotechnologia, pozwoliło odnieść spektakularny sukces i pokazać, że rzeczywiście w GE green is green – odpowiedź na ryzyko technologiczne i ryzyko ekologiczne. Jednym z elementów zrównoważonego rozwoju jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych poprzez promowanie carbon footprint – śladu węglowego, zwrócenie uwagi na deficyt wody i jej racjonalne wykorzystywanie poprzez wyliczanie water footprint – śladu wodnego dla produktów, procesów technologicznych czy całych organizacji, dostrzeżenie negatywnych skutków emisji NO_x czy deficyt składników mineralnych w glebie poprzez kalkulację nitrogen footprint – śladu azotowego czy też energochłonności. Firmy z sektora energetycznego dużą uwagę



Tab. 4. Efekty wynikające z zarządzania ryzykiem strategicznym w latach 2004-2014

Inwestycje R&D	Redukcja gazów cieplarnianych	Redukcja zużycia wody (od 2006)	Dochód z wdrożenia ecomagination
13 mld USD	32%	45%	160 mld USD

Zródło: [Ecomagination overview, GE, 2014]

skupiają obecnie na pokazaniu swojej działalności jako przyjaznej środowisku i zorientowanej prospołecznie [David, 2011, s. 287].

Ryzyko strategiczne - Boeing Company

W zarządzaniu strategicznym kluczem do sukcesu jest zdolność uczenia się, adaptacji, jak również umiejętność wprowadzania zmian. Rozwój przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku jest niekończącym się procesem i raz zdobyta pozycja lidera nie gwarantuje utrzymania tego stanu bez umiejętności reagowania na sygnały płynące z otoczenia. Pozycja Boeing Company na rynku lotniczym musi być stale monitorowana, by główny konkurent, jakim jest Airbus, który sukcesywnie wprowadzał nowe typy samolotów, wypierając Boeinga z rynków, na których był on praktycznie monopolistą, nie przejął pełnej kontroli w sektorze. Odpowiedzią Boeinga na działania konkurenta była konstrukcja Dreamlinera. Zmniejszenie zużycia paliwa, a przez to ograniczenie emisji CO₂ i obniżenie kosztów eksploatacyjnych oraz wdrożenie innowacyjnych rozwiązań konstrukcyjnych stało się działaniem, które można nazwać ryzykiem strategicznym. Ryzyko strategiczne projektu budowy 787 Dreamlinera dotyczyło wielu aspektów. Ryzyko związane było przede wszystkim z outsourcingiem wykonania projektu i realizacji produkcji z zastosowaniem nowych materiałów i nowych rozwiązań konstrukcyjnych. Dla kadry kierowniczej Boeinga wyzwaniem stało się zrównoważenie ryzyka i kosztów z przyszłymi korzyściami [Ireland i in., 2009, s. 77–78].

Zlecenie zaprojektowania skrzydeł Dreamlinera trzem japońskim firmom (Mitsubishi Heavy Industries, Fuji Heavy Industries i Kawasaki Heavy Industries) niosło ze sobą dwa istotne ryzyka strategiczne: (1) przekazanie kluczowych kompetencji (core competencies) potencjalnym konkurentom oraz (2) opóźnienie produkcji. Ryzyko technologiczne i ryzyko operacyjne zostały podjęte i pomimo wielu późniejszych usterek i występujących awarii (np. awaria czujnika dymu, przegrzewanie się akumulatorów, problemy z podwoziem) oraz ponad rocznego opóźnienia w oddaniu pierwszego egzemplarza firma Boeing odniosła sukces na rynku. Model Dreamlinera wyprodukowany przez Boeinga stał się pierwszym samolotem pasażerskim, w którym kadłub i skrzydła wykonano niemal w całości z materiałów kompozytowych. Kompozyty stanowią 50% ciężaru samolotu (80% objętości materiałów). Podobnie jak w branży lotniczej tak samo i w branżach energetycznej i paliwowej istotna jest m.in. redukcja emisji CO₂ i oszczędna gospodarka wodna. Według zasady zrównoważonego rozwoju, należy systematycznie

mierzyć i redukować negatywne skutki dla otoczenia i przygotowywać przedsiębiorstwo na spełnianie przyszłych wymogów rynkowych związanych z ochroną środowiska.

Ryzyko strategiczne – Chrysler Automobiles LLC oraz McDonnell-Douglas i Northwest-Airlines

Brak podjęcia nowych wyzwań może spowodować zanik bądź upadek firmy. Przykładem przedsiębiorstwa, które nie wdrożyło właściwej strategii w odpowiednim czasie, może być Chrysler, który przez wiele dekad był na rynku amerykańskim wiodącym koncernem motoryzacyjnym, przynoszącym ogromne zyski. W 1998 roku doszło do fuzji z niemieckim koncernem Daimler-Benz, która w zasadzie oznaczała przejście firmy. Problemy, jakie pojawiły się w nowo utworzonej firmie, wynikały z różnego stylu i kultury zarządzania oraz konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji w fabrykach Chryslera. Firma, nieprzygotowana w pełni do fuzji, połączyła się z silniejszą od siebie organizacją. Firma nie zareagowała odpowiednio wcześniej na ryzyko operacyjne i technologiczne. W 2009 roku prezydent Barack Obama ogłosił upadłość Chryslera. Obecnie Chrysler stał się częścią koncernu Fiata i nowa spółka została zarejestrowana w Holandii pod nazwą Fiat Chrysler Automobiles z siedzibą w UK.

Innym przykładem znanych firm, które w przeszłości były znaczącym liderem w swojej branży, a obecnie pozostają w cieniu lub zostały całkowicie przejęte przez firmy konkurencyjne, jest to McDonnell-Douglas (przejęty przez Boeinga w 2007) czy Northwest-Airlines (przejęta w 2010 r. przez Delta Airlines) [Amason, 2011, s. 64–65]. Rozmowy dotyczące przejęcia Northwest Airlines – szóstej pod względem wielkości amerykańskiej linii lotniczej stało się punktem wyjścia do kolejnych przejęć w branży lotniczej USA [Ireland i in., 2009, s. 131]. Taki kierunek zminimalizowania znaczenia firmy wynika z braku właściwej reakcji na nadchodzące zmiany, braku dostosowania się do nowych wyzwań, braku wprowadzania zmian i braku ewolucyjnej współpracy z otoczeniem.

Ograniczenia

Badania pierwotne zostały przeprowadzone na próbie kilku przedsiębiorstw i kluczowym ograniczeniem, było otrzymanie odpowiedzi, które zawierały oficjalne stanowisko władz poszczególnych przedsiębiorstw. W celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji należałoby przy realizacji kolejnego badania przeprowadzić ankiety wśród kadry kierowniczej średniego szczebla oraz zrealizować wywiady bezpośrednie. Wiązałoby się to jednocześnie z podniesieniem kosztów prowadzonych badań.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wśród przedsiębiorstw amerykańskich można wyciągnąć dwa podstawowe wnioski, stanowiące odpowiedź na postawioną hipotezę.

1. Firmy, które podjęły ryzyko strategiczne i potrafiły szybko odpowiedzieć na zmiany zachodzące w otoczeniu odniosły sukces (Boeing, General Electric). Oczywiście, podejmując ryzyko strategiczne, firma nie jest wolna od licznych zagrożeń. W przypadku Boeinga trzeba było zaryzykować możliwość ewentualnego transferu swoich kluczowych kompetencji do innych przedsiębiorstw i możliwość utraty kontaktu z technicznymi ekspertami dotyczącymi tak czułego produktu dla firmy, jakim jest konstrukcja skrzydła samolotu. Boeing jako firma, będąca liderem w branży lotniczej, obsługująca kontrakty dla lotnictwa cywilnego i wojskowego, podjęła ryzyko strategiczne, by w dalszej perspektywie pozostać liderem w branży lotniczej. Podobnie GE podjął ryzyko strategiczne, kiedy wszedł w program ecomagination i stał się firmą pionierską na rynku zielonej energii. GE przeszedł transformację od firmy postrzeganej jako truciciel środowiska do firmy, będącej liderem w zakresie pozytywnego oddziaływania na otoczenie.
2. Firma, która podejmuje jedynie działania zachowawcze, wyczekujące, może utracić swoją pozycję lidera, jak miało to miejsce w przypadku McDonnell-Douglas czy Chryslera (brak działań restrukturyzacyjnych), i może zostać przejęta przez konkurentów.

dr inż. Piotr F. Borowski
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Wydział Inżynierii Produkcji
e-mail: piotr_borowski@sggw.pl

Bibliografia

- [1] AMASON A., *Strategic Management from Theory to Practice*, Routledge Taylor and Francis Group, New York 2011.
- [2] BARNEY J., HESTERLY W., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Prentice Hall, 2010.
- [3] BOROWSKI P., *Adaptation as a Mode of the Company Development in Changeable Environment*, ICEASM, 2012.
- [4] CONTEH Ch., GREITENS J., JESUIT D., ROBERGE I., *Governance and Public Management: Strategic Foundations for Volatile Times*, Routledge, New York 2014.
- [5] DAFT R., *Management*, South-Western Cengage Learning, 2010.
- [6] DAFT R., *New Era of Management*, South-Western Cengage Learning, 2012.
- [7] DAVID F., *Strategic Management – Concepts and Cases*, Pearson – Prentice Hall, 2011.
- [8] DESS G., LUMPKIN G., EISNER A., *Strategic Management Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill, 2008.
- [9] DOMURAT A., ZIELIŃSKI T., *Niepewność i niejasność jako uwarunkowania decyzji ekonomicznych*, „Decyzje” 2013, nr 20.
- [10] DRZIK J., SLYWOTZKY A., *Ryzyko strategiczne – najgroźniejsze choć niedoceniane*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 29/30.
- [11] *Ecomagination overview*, GE, 2014.
- [12] EOYANG G., HOLLADAY R., *Adaptive Action: Leveraging Uncertainty in Your Organization*, Stanford Business Books, Stanford 2013.
- [13] FRIGO M., ANDERSON R., DePaul COSD Forum, 2011.
- [14] GREGORCZYK S., *Globalizacja a zarządzanie ryzykiem strategicznym w przedsiębiorstwie*, [w:] BARTKOWIAK R., WACHWIAK P. (red.), *Wiedza i bogactwo narodów*, Wyd. SGH, Warszawa 2013.
- [15] IRELAND R., HOSKISSON R., HITT M., *Understanding Business Strategy*, South-Western, 2009.
- [16] JĘDRALSKA K., CZECH A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, nr 3.
- [17] KUBIŃSKA-KALETA E., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach przemysłowych na przykładzie huty stali*, praca doktorska, AGH, Kraków 2008.
- [18] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [19] OWENS B., *Digital Resource Productivity*, GE, 2014.
- [20] PASS C.L., LOWES B., DAVIES L., *Collins Dictionary of Economics*, Harpercollins Pub Ltd, 1991.
- [21] PICHLAK M., *Wpływ otoczenia na generowanie i przyjmowanie innowacji w organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 5.
- [22] RADOMSKA J., *Ryzyko w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] URBANOWSKA-SOJKIN E., BRZOZOWSKI M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2013.
- [23] SHILLING A., *Flushing Business Group to Lunch Next Month*, „Queens Examiner” 2014, Vol. 16, No. 43.
- [24] STATT D., *Concise Dictionary of Business Management*, Taylor & Francis e-Library, 2003.
- [25] STRICKLAND T., *Strategic Management – Concepts & Cases*, McGraw-Hill Irwin, 1996.
- [26] ŚWIATOWIEC-SZCZEPAŃSKA J., *Planowanie ryzyka strategicznego w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2013.
- [27] *The Economist*, Special Report: The New Economy, 2000.
- [28] THOMSON A., STRICKLAND A., GAMBLE J., *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Irwin, 2011.
- [29] URBANOWSKA-SOJKIN E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.
- [30] WHEELLEN T., HUNGER D., *Strategic management and Business Policy – Toward Global Sustainability*, Pearson Education Inc., 2012.

Strategic Risk in the Development of Enterprises in the XXI Century – Case Study

Summary

The article discusses the importance of strategic risk in business management in an uncertain environment. The



term “uncertain environment” was defined as the level of volatility and the complexity. Significant in the XXI century ecological environment was presented, which forces in many companies to take strategic risk. Strategic risk, which in the literature is not very widely discussed, was described and related to strategic decision-making

process. The research was realized on base of American enterprises as a case study.

Keywords

strategic risk, macroenvironment, case study

WYBRANE ASPEKTY PROSUMPcyjNEJ AKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW A POZIOM ODCZUWANEGO PRZEZ NICH ZADOWOLENIA

Agnieszka Izabela Baruk

Wprowadzenie

Mimo bardzo dużej różnorodności postaw i zachowań rynkowych poszczególnych nabywców oraz dynamicznych zmian [Lamarre i in., 2012, s. 1–9], jakie w nich zachodzą, można zaobserwować pewne wspólne cechy upodabniające sposoby postępowania na rynku. Na tej podstawie wyodrębniono tzw. trendy konsumenckie [Top 10 Global Consumer Trends For 2015], odzwierciedlające zakres i kierunki ewolucji postaw i zachowań współczesnych odbiorców. Chociaż o trendach konsumenckich mówi się przede wszystkim w odniesieniu do nabywców finalnych jako uczestników marketingowego otoczenia przedsiębiorstwa, zdaniem autorki – można je odnieść także do pracowników jako uczestników wewnętrznego środowiska danej organizacji. Spełniają oni bowiem rolę nabywców wewnętrznych, do których adresowane są wartości personalne kreowane w przedsiębiorstwie. Zapewnienie optymalnego stopnia zgodności tych wartości z oczekiwaniami pracowników wymaga stosowania wobec nich podejścia marketingowego, którego kluczowym założeniem jest permanentne identyfikowanie potrzeb odbiorców i ich możliwie jak najlepsze (biorąc pod uwagę uwarunkowania, w jakich funkcjonuje dane przedsiębiorstwo) zaspokajanie [Kotler, Keller, 2007; Paliwal, 2013, s. 407–412].

Jednym ze współczesnych trendów konsumenckich jest prosumpcja [Denegri-Knott i in., 2006, s. 950–971; Ritzer; Ind, Coates, 2013, s. 86–95], polegająca na współtworzeniu, a nawet koncepcyjnym projektowaniu [Auh i in., 2007, s. 359–374] przez nabywców oferty marketingowej. Klienci stają się zatem nie tylko jej adresatami, odbiorcami i użytkownikami, ale jednocześnie spełniają rolę jej współtwórców [Ritzer, Jurgenson, 2010, s. 13–36]. Pozwala to na wyraźne zwiększenie poziomu kompatybilności cech tej oferty i oczekiwań wobec niej [Reitz, 2012, s. 41–56], wpływając pozytywnie na długookresowe relacje łączące oferenta i odbiorców. Odczuwają oni bowiem zadowolenie [Vega-Vazquez i in.,

2013, s. 1945–1953], którego poziom jest na tyle wysoki, iż stanowi podstawę lojalności w stosunku do oferenta, włączającego nabywców w proces kreacji marketingowej. Lojalność taka ma nie tylko charakter ekonomiczny, ale także emocjonalny, co przesądza o jej niezwykle istotnym znaczeniu dla oferenta. Więzy emocjonalne, na których się ona opiera, są bowiem zdecydowanie trwalsze niż więzy ekonomiczne. Te ostatnie nie pozwalają na nawiązanie autentycznie silnej relacji między oferentem i nabywcami, co uniemożliwia zaistnienie między nimi partnerstwa marketingowego [Lusch i in., 2007, s. 5–19]. Warto dodać, że z reguły ludzie znacznie bardziej cenią to, co sami stworzyli w porównaniu z tym, co wykreowali inni [Humphreys, Grayson, 2008, s. 1–18]. Prosumpcja, która pozwala na uzyskanie takiego efektu, jest zatem niezwykle ważnym trendem na rynku konsumpcyjnym, chociaż nadal jest ona różnorodnie interpretowana [Cova i in., 2011, s. 231–241], zarówno jeśli chodzi o jej charakter, jak i zakres przedmiotowy.

Zdaniem autorki, zakresu prosumpcji nie można zawężać do tworzenia wraz z oferentem wyłącznie produktu. Obejmuje ona również kreowanie pozostałych elementów oferty marketingowej, czyli m.in. działań promocyjnych. Prosument może bowiem włączyć się w opracowanie hasła reklamowego, zaproponować charakter kampanii promocyjnej, kończąc na aktywnym rekomendowaniu innym nabywcom danego przedsiębiorstwa i jego oferty, przejmując w znacznym stopniu działania z zakresu PR. Stopień zaangażowania w te działania stanowi odzwierciedlenie specyfiki więzi między daną osobą a przedsiębiorstwem i jego ofertą, będąc wypadkową poziomu zadowolenia odczuwanego z relacji łączących tę osobę z danym przedsiębiorstwem [Hollebek, 2011, s. 555–573]. Prosumpcyjną aktywność nabywców można tym samym zaliczyć do nurtu tzw. customer engagement [Cambra-Fierro i in., 2014, s. 67–77]. Opiera się on na nadrzędnym traktowaniu

nietransakcyjnych zachowań nabywców w porównaniu z priorytetowo traktowanymi do niedawna kryteriami transakcyjnymi (wielkość i wartość zakupów, ich częstotliwość itd.). Pierwsze z nich pozwalają bowiem na skuteczniejsze kształtowanie wartości długookresowych relacji między nabywcami i przedsiębiorstwem.

Warto zwrócić uwagę, że działania związane chociażby ze współkreowaniem samego produktu czy promując go kampanii są w dużym stopniu uzależnione od tego, czy oferent stworzył odpowiednie warunki do aktywnego uczestniczenia w nich nabywców. Natomiast działania z zakresu rekomendowania danego przedsiębiorstwa (lub zniechęcania do niego) nie zależą od wsparcia oferenta, a jedynie od gotowości nabywców do angażowania się w ten proces. Ich rola jest jednak niezwykle duża, gdyż odzwierciedlają sposób oceniania przez odbiorców postępowania oferenta, ponadto są powszechnie uważane za zdecydowanie bardziej wiarygodne od działań rekomendacyjnych, podejmowanych przez samego oferenta.

W literaturze przedmiotu coraz silniej podkreśla się fakt, że spełnianie potrzeb i oczekiwań pracowników powinno poprzedzać spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców zewnętrznych [Gounaris, 2008, s. 68–90; Nayar, 2010]. Pierwszy z tych obszarów jest bowiem relatywnie ważniejszy, ponieważ działania podejmowane przez pracowników wpływają na odczucia nabywców, generując tym samym ich doświadczenia związane z danym przedsiębiorstwem. Zakres i sposób realizacji działań przez pracowników, zwłaszcza ich jakość, zależy od subiektywnej oceny pracowników stopnia spełnienia ich oczekiwań. Można zatem powiedzieć, że analogicznie, jak w przypadku nabywców zewnętrznych, poziom zaangażowania pracowników bezpośrednio wynika z postrzeganego przez nich poziomu spełnienia ich potrzeb przez pracodawcę. Dotyczy to oczywiście również zaangażowania w działania o charakterze prosumpcyjnym.

Specyfika wewnętrznego rynku pracy i relacji łączących pracowników z pracodawcą sprawia, że marketingowa oferta personalna znacznie różni się od oferty marketingowej rozumianej w klasyczny sposób. Dlatego też zakres aktywności prosumpcyjnej pracowników, przynajmniej w niektórych obszarach, jest odmienny od zakresu działań prosumpcyjnych, integrujących nabywców zewnętrznych wokół oferenta. Niektóre jednak obszary włączania się odbiorców wewnętrznych w proces współtworzenia oferty marketingowej są analogiczne. Dotyczy to przede wszystkim gotowości do rekomendowania danego przedsiębiorstwa jako oferenta (w przypadku pracodawcy jako oferenta wartości personalnych), której efektem jest współkreowanie jego zewnętrznego wizerunku. Rekomendowanie jako jedną z podstawowych form prosumpcyjnej aktywności nabywców wymienia wielu autorów (m.in. Van Doorn [2011, s. 280–282] i Bolton [2011, s. 272–274]), chociaż piszą o niej wyłącznie w odniesieniu do nabywców zewnętrznych. Wskazuje to na występowanie wyraźnej luki, związanej z pomijaniem pracowników jako nośników przekazu o danym przedsiębiorstwie. Można przyjąć, że gotowość do rekomendowania go przez pracowników jest ściśle

związana z chęcią i warunkami jego zmiany [Rzemieniak, Wawer, 2012, s. 353–367], czyli z charakterem i siłą lojalności, która wynika z poziomu odczuwanego przez danego pracownika zadowolenia [Fiech, Mudyń, 2011, s. 147–161] z przynależności do konkretnego zespołu pracowniczego.

W niniejszym artykule dążono do osiągnięcia następujących celów:

1. zidentyfikowania i poddania analizie poziomu zadowolenia odczuwanego przez respondentów reprezentujących pracowników wykonawczych,
2. określenia poziomu lojalności respondentów reprezentujących pracowników wykonawczych wobec pracodawcy, wyrażonej chęcią jego zmiany,
3. zidentyfikowania i poddania analizie zakresu prosumpcyjnej aktywności respondentów reprezentujących pracowników wykonawczych, związanej z rekomendowaniem pracodawcy uczestnikom zewnętrznego rynku pracy w kontekście odczuwanego przez nich zadowolenia i lojalności wobec pracodawcy.

W procesie realizacji wymienionych celów weryfikacji poddano hipotezę badawczą, iż występuje zależność między chęcią zmiany pracodawcy i gotowością do jego rekomendowania innym osobom.

Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów oraz do zweryfikowania hipotezy badawczej, przeprowadzono pierwotne badania empiryczne. Dane pierwotne zebrano w 2014 roku, wykorzystując metodę badania ankietowego¹. Objęto nim 500 osób², reprezentujących aktualnych pracowników wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce.

Zgromadzone dane pierwotne zostały poddane analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji przy użyciu pakietu Statistica 8.0. Jej celem jest określenie relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat³, gdzie wyznaczone zostają statystyki, mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno- i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i modeli otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch

zmiennych. W analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule poziom zadowolenia i chęć rekomendowania pracodawcy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami, zawsze stanowi zmienną kolumnową.

Poziom zadowolenia a poziom lojalności odczuwanej przez respondentów

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że prawie co piąty ankietowany (tab. 1) w mniejszym lub większym stopniu odczuwał niezadowolenie z przynależności do danego zespołu pracowniczego. Co prawda, w sumie większość respondentów była zadowolona, jednak biorąc pod uwagę fakt, że prawie 1/10 osób nie potrafiła ocenić poziomu odczuwanego zadowolenia, a ponad dwukrotnie większy odsetek badanych nie był zadowolony, okazuje się, że łącznie prawie 1/3 respondentów nie odczuwała zadowolenia. Potencjalnie zatem znaczna część z nich mogła nie wykazywać chęci do spełniania roli prosumenta lub, spełniając ją, mogła przyczyniać się do generowania negatywnych następstw dla pracodawcy jako oferenta wartości personalnych.

Dane zawarte w tabeli 1 wskazują, że zbliżony odsetek osób wykazywał najsilniejsze niezadowolenie (suma odpowiedzi „a” i „b” z pyt. 1) i bez wahania zmieniliby pracodawcę. Może to sugerować istnienie zależności między odczuwanym zadowoleniem a wykazywaniem gotowości do zmiany miejsca pracy. Potwierdzałyby to także wyraźna zbieżność odsetka wskazań ankietowanych bardzo zadowolonych i tych, którzy nie zmieniliby pracodawcy.

Warto zwrócić uwagę, że co prawda najmniejsza, ale jednak znaczna, część respondentów zmieniliby pracodawcę bez wahania. Wskazuje to na występowanie w przypadku aż 10% badanych całkowitego braku lojalności (zarówno emocjonalnej, jak i ekonomicznej). Ponad połowa osób zmieniliby pracodawcę po rozważeniu korzyści pozafinansowych w obecnym i potencjalnym miejscu pracy, co także świadczy o braku więzi

z pracodawcą opartej na lojalności emocjonalnej. Należy zauważyć, że 16,5% osób nie zmieniliby miejsca pracy bez względu na warunki oferowane przez nowego pracodawcę. Był to większy odsetek niż udział badanych, którzy dokonaliby takiej zmiany bez wahania. Jedynie zatem w przypadku 16,5% respondentów można mówić o autentycznej lojalności emocjonalnej wobec pracodawcy.

Okazuje się, że zależność między poziomem zadowolenia a chęcią zmiany pracodawcy rzeczywiście występuje, co potwierdzają wyniki analizy statystycznej ($p = 0,0012$). Na modelu otrzymanym na podstawie wyników analizy korespondencji dla tej zależności widać silną prawidłowość pomiędzy obszarem leżącym na lewo i na prawo od osi rzędnych (rys. 1), która dodatkowo stanowi 68,31% inercji (czyli zmienności) całego układu. W jego prawej części rozmieszczone są punkty odzwierciedlające respondentów, którzy nie zmieniliby miejsca pracy („c” i „d” z pyt. 5) oraz są relatywnie najbardziej zadowoleni („f” i „g” z pyt. 1). Punkty te tworzą skorelowane 2 jednorodnie grupy, z których szczególnie silna zależność występuje w przypadku grupy obejmującej osoby, jakie w żadnym razie nie zmieniliby pracodawcy („d” z pyt. 5) i odczuwające największe zadowolenie („g” z pyt. 1). Wskazuje na to relatywnie najmniejsza odległość między należącymi do tego zbioru punktami.

W lewej części układu rozmieszczone są natomiast punkty odzwierciedlające osoby, wykazujące chęć zmiany miejsca pracy („a” i „b” z pyt. 5) i odczuwające zróżnicowany poziom zadowolenia („a”, „b”, „c”, „d” i „e” z pyt. 1): od osób bardzo niezadowolonych przez osoby wykazujące obojętność do osób raczej zadowolonych. Także tutaj można wyodrębnić 2 grupy badanych, które jednak nie charakteryzują się taką jednorodnością jak w przypadku obu wcześniej wspomnianych grup. Wynika z tego wniosek, iż poziom zadowolenia polaryzuje respondentów na 2 główne grupy: osoby chcące zmienić pracę i osoby niewykazujące takich chęci. Istnieje jednak pewna granica (poziom) zadowolenia, która skłania badanych do podjęcia takiej decyzji. Współzależność

Tab. 1. Poziom zadowolenia respondentów a chęć zmiany pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 5 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	15,53	4,85	4,85	6,80	2,91	17,48	0,97	53,40
d	0,97	7,77	0,97	0,00	1,94	4,85	0,00	16,50
c	1,94	4,85	0,97	0,00	0,00	11,65	0,00	19,42
a	1,94	0,00	1,94	3,88	1,94	0,97	0,00	10,68
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu zadowolenia: a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci przejścia do innego pracodawcy na równorzędne stanowisko przy identycznych warunkach płacowych: a) zmienilibym bez wahania miejsce pracy, b) zmienilibym po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy, c) nie zmienilibym miejsca pracy nawet w przypadku, gdyby korzyści pozafinansowe w nowej firmie przeważały nad podobnymi zaletami w obecnym miejscu zatrudnienia, d) nie zmienilibym bez względu na oferowane warunki w nowym miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

ta ma wyraźnie charakter „skokowy”, o czym świadczy dość duży rozrzut punktów w lewej części układu. Tylko dostatecznie duże zadowolenie sprzyja zatem pozostaniu u obecnego pracodawcy, a tym samym potencjalnemu spełnianiu przez pracownika roli prosumenta. Nasuwa się w tym miejscu pytanie, czy ankietowani występowali w tej roli i jaki miało to związek z poziomem odczuwanego przez nich zadowolenia?

Poziom zadowolenia a rekomendowanie przez respondentów obecnego pracodawcy

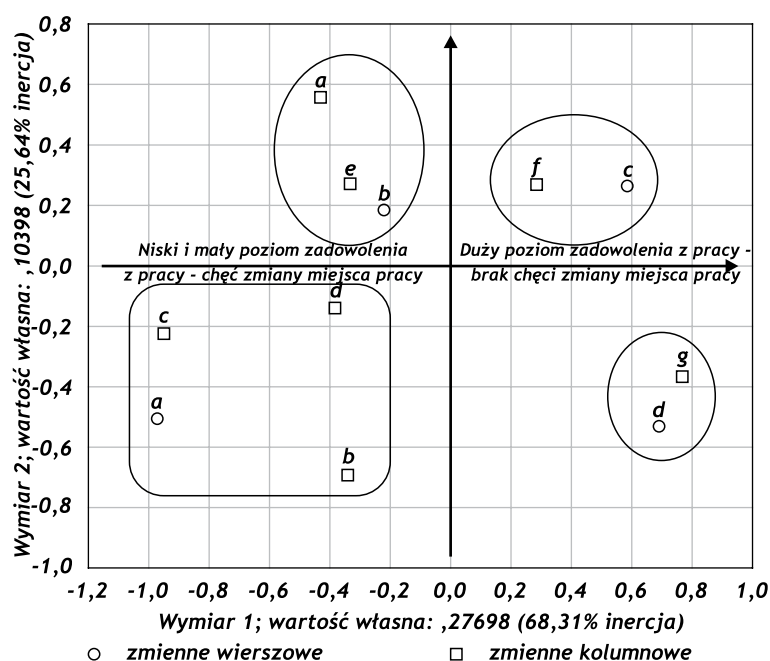
Ponad 1/5 badanych bardzo polecała podjęcie pracy w danym przedsiębiorstwie (tab. 2). Był to ponad trzykrotnie większy odsetek niż udział osób zdecydowanie odradzających rozpoczęcie pracy w tym miejscu. W sumie aż 73,79% ankietowanych z mniejszym lub większym zaangażowaniem rekomendowało obecnego pracodawcę, chociaż osób zdecydowanie go polecających było 2,5 razy mniej niż badanych rekomendujących go z mniejszym zapalem. Pozostali respondenci odradzali podjęcie pracy w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie, przy czym 6,8% osób kategorycznie antyrekomendowało taki krok. Warto zauważyć, że był to odsetek bardzo zbliżony do udziału badanych najbardziej niezadowolonych (suma odpowiedzi „a” i „b” z pyt. 1). Może to wskazywać na istnienie sugerowanej już wcześniej zależności między poziomem zadowolenia a aktywnością prosumpcyjną w postaci rekomendowania pracodawcy. Co więcej, podobny był też udział

osób bardzo zadowolonych i odsetek badanych zdecydowanie rekomendujących swojego pracodawcę innym osobom.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, zależność między poziomem odczuwanego zadowolenia a chęcią rekomendowania przedsiębiorstwa jako pracodawcy rzeczywiście występuje, o czym świadczy jej statystyczna istotność ($p = 0,000$). Ponadto duża łączna wartość chi-kwadrat (wynosząca aż 84,9382) wskazuje, że zadowolenie lub jego brak silnie wiąże się z chęcią polecania innym osobom pracy w danym przedsiębiorstwie. Warto zwrócić uwagę, że jest ona ponad dwukrotnie większa niż w przypadku zależności między poziomem zadowolenia a lojalnością w stosunku do pracodawcy, dla której wynosiła 41,7653.

Na modelu opracowanym na podstawie wyników analizy korespondencji, który stanowi wizualizację zależności między poziomem odczuwanego zadowolenia a aktywnością prosumpcyjną w postaci rekomendowania pracodawcy, można wyodrębnić 3 następujące grupy respondentów (rys. 2):

1. grupę osób najbardziej zadowolonych, które jednocześnie w największym stopniu polecały pracę w swojej firmie („g” z pyt. 1 oraz „a” z pyt. 19), charakteryzującą się najmniejszym wewnętrznym zróżnicowaniem,
2. grupę osób, które mniej zdecydowanie polecały lub odradzały pracę w danej firmie, odczuwających średni poziom zadowolenia lub niezadowolenia, bądź też obojętność („b”, „d”, „e” i „f” z pyt. 1 oraz „b” i „c” z pyt. 19),



Zmienna wierszowa: pyt. 5 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,2770 ,1040 ,0245

Łącznie chi-kwadrat = 41,7653; df = 18; $p = 0,0012$

Rys. 1. Model „poziom zadowolenia - chęć zmiany pracodawcy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Tab. 2. Poziom zadowolenia respondentów a chęć rekomendowania pracodawcy

Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)								
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	14,56	5,83	5,83	0,97	2,91	22,33	0,00	52,43
d	1,94	0,00	0,00	3,88	0,00	0,00	0,97	6,80
a	0,97	11,65	0,00	0,00	0,00	8,74	0,00	21,36
c	2,91	0,00	2,91	5,83	3,88	3,88	0,00	19,42
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

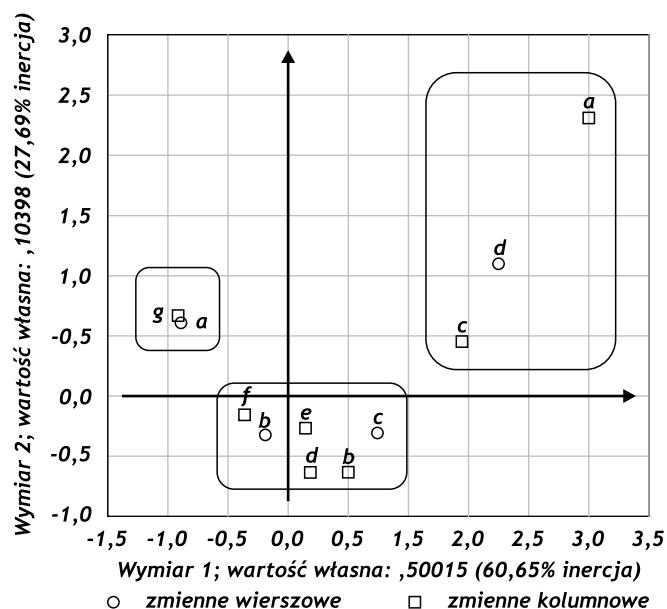
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu zadowolenia: a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy: a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

3. grupę osób zdecydowanie odradzających pracę w swojej firmie, które były bardzo niezadowolone („a” z pyt. 1 oraz „d” z pyt. 19), chociaż należą tutaj także osoby wykazujące relatywnie najmniej poziom niezadowolenia („c” z pyt. 1), co świadczy o bardzo dużej złożoności badanych zjawisk.

Wyniki analizy wewnętrznej struktury 3 wyodrębnionych grup pozwalają na sformułowanie wniosku, że najbardziej jednorodny charakter ma pierwsza z nich, natomiast najbardziej zróżnicowana jest grupa druga. Z punktu widzenia pracodawcy bardzo ważne jest więc wzbudzanie wśród pracowników silnego zadowolenia, gdyż odczuwający je pracownicy wykazują relatyw-

nie największe zaangażowanie w rekomendowanie przedsiębiorstwa jako pracodawcy, które okazuje się znacznie mniejsze w przypadku odczuwania relatywnie słabszego zadowolenia. Do zdecydowanego odradzania innym osobom podjęcia pracy w danej firmie skłania z kolei nie tylko uczucie najsilniejszego niezadowolenia, ale taki sam efekt przynosi również odczuwanie relatywnie najsłabszego niezadowolenia. Tym bardziej zatem pracodawca nie może dopuścić do pojawienia się takich emocji wśród pracowników, gdyż jako aktywni promotorzy przyczyniają się oni wówczas do kreowania negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa w jego otoczeniu marketingowym.



Zmienna wierszowa: pyt. 19 (4)

Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,5001 ,2284 ,0961

Łącznie chi-kwadrat = 84,9382; df = 18; p = 0,000

Rys. 2. Model „poziom zadowolenia - chęć rekomendowania pracodawcy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Tab. 3. Chęć rekomendowania pracodawcy a chęć jego zmiany

Zmienna wierszowa: pyt. 5 (4); Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)					
Odpowiedzi	b	d	a	c	Łącznie
b	33,01	2,91	6,80	10,68	53,40
d	7,77	0,00	6,80	1,94	16,50
c	10,68	0,00	7,77	0,97	19,42
a	0,97	3,88	0,00	5,83	10,68
Łącznie	52,43	6,80	21,36	19,42	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej chęci rekomendowania pracodawcy: a) bardzo polecam, b) raczej polecam, c) raczej odradzam, d) bardzo odradzam;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej chęci przejścia do innego pracodawcy na równorzędne stanowisko przy identycznych warunkach płacowych: a) zmieniłbym bez wahania miejsce pracy, b) zmieniłbym po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy, c) nie zmieniłbym miejsca pracy nawet w przypadku, gdyby korzyści pozafinansowe w nowej firmie przeważały nad podobnymi zaletami w obecnym miejscu zatrudnienia, d) nie zmieniłbym bez względu na oferowane warunki w nowym miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

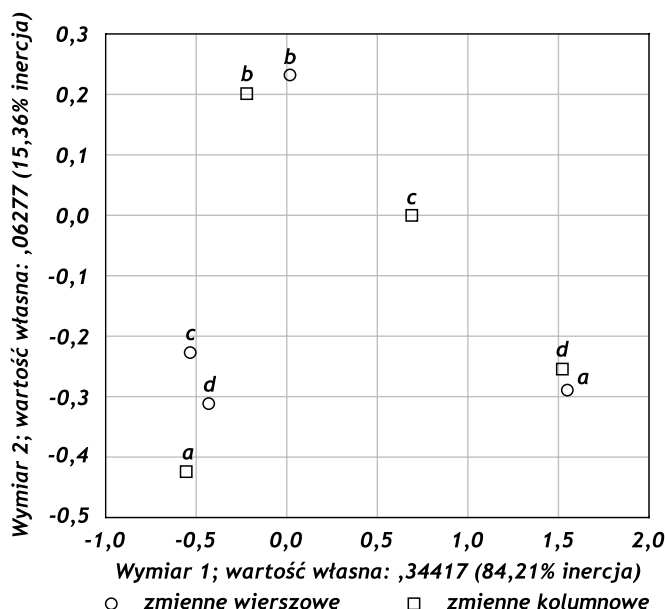
Aktywność prosumpcyjna w postaci rekomendowania pracodawcy a chęć jego zmiany

Wyciągnięte wnioski potwierdzają wyniki badań w odniesieniu do zależności między chęcią rekomendowaniem pracodawcy a chęcią jego zmiany. Podobny odsetek respondentów bardzo polecał swojego pracodawcę w porównaniu z udziałem osób, które nie zmieniłyby obecnego miejsca pracy (tab. 3). Okazuje się, że nie tylko oba wymienione parametry są zależne od poziomu odczuwanego zadowolenia, ale między nimi także

występuje zależność istotna statystycznie ($p = 0,000$). Hipoteza badawcza jest więc prawdziwa.

Na modelu stanowiącym wizualizację analizowanej zależności można wyodrębnić 3 następujące grupy ankietowanych (rys. 3):

1. grupę osób, które bez wahania zmieniłyby miejsce pracy i jednocześnie bardzo odradzały zatrudnienie się w nim („a” z pyt. 5 i „d” z pyt. 19),
2. grupę osób, które zmieniłyby pracodawcę dopiero po rozważeniu pozafinansowych korzyści w obecnym i nowym miejscu pracy i jednocześnie raczej polecały go innym osobom („b” z pyt. 5 i „b” z pyt. 19),



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa: pyt. 5 (4)

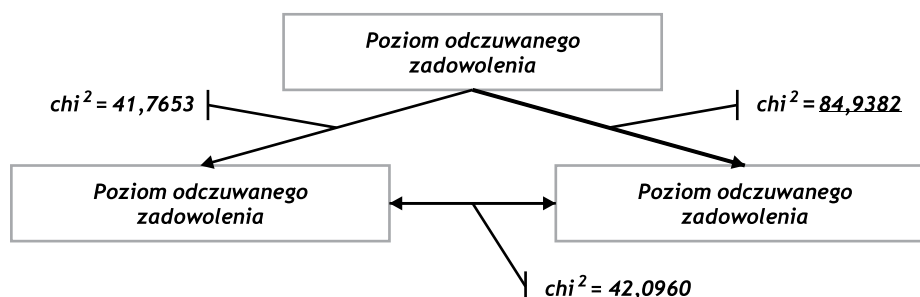
Zmienna kolumnowa: pyt. 19 (4)

Wartości własne: ,3442 ,0628 ,0018

Łącznie chi-kwadrat = 42,0960; $df = 9$; $p = 0,000$

Rys. 3. Model „chęć rekomendowania pracodawcy - chęć zmiany pracodawcy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



Rys. 4. Triada prosumpcyjnej aktywności pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

3. grupę osób, które nie zmieniłyby miejsca pracy i jednocześnie bardzo je polecały innym („c” i „d” z pyt. 5 oraz „a” z pyt. 19).

Warto zwrócić uwagę, że dwie pierwsze z wyodrębnionych grup charakteryzują się większą jednorodnością niż trzecia grupa. Uwzględniając odległości między punktami, można ponadto stwierdzić, że w pierwszej grupie zależności są najsilniejsze, na co wskazuje najmniejsza odległość między punktami należącymi do tej grupy. Wynika z tego, że negatywne odczucia respondentów, których efektem jest chęć zmiany pracodawcy, relatywnie silniej wpływają na aktywność prosumpcyjną niż pozytywne doznania badanych. Innymi słowy, chętniej dzielą się oni swoimi negatywnymi spostrzeżeniami w porównaniu z dodatnimi opiniami na temat pracodawcy, co potwierdza sformułowane wcześniej wnioski. Dlatego pracodawcy jako oferenci wartości personalnych powinni wyjątkowo aktywnie zapobiegać pojawianiu się ujemnych odczuć pracowników, gdyż kreowanie przez nich negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa przynosi relatywnie gorsze skutki długookresowe. Ujemny wizerunek trudniej jest bowiem zmienić niż utrzymać dodatni obraz firmy.

Warto także dodać, że punkt „c” odzwierciedlający słabsze odradzanie podjęcia pracy u danego pracodawcy nie należał do żadnej z wyodrębnionych grup, co potwierdza jedynie niezwykle dużą złożoność analizowanych zjawisk.

Podsumowanie

Przestawione rozważania wskazują, że poziom zadowolenia odczuwanego przez pracowników ma duże znaczenie, jeśli chodzi o ich gotowość do zmiany pracodawcy i jego rekomendowania innym osobom, czyli przejawiania aktywności prosumpcyjnej. Między poziomem zadowolenia a chęcią zmiany miejsca pracy oraz między poziomem zadowolenia a chęcią jego rekomendowania występują bowiem zależności istotne statystycznie. Relatywnie znacznie silniejsza (ponad dwukrotnie) okazała się jednak zależność pomiędzy poziomem zadowolenia i chęcią polecenia pracodawcy innym osobom w porównaniu z zależnością pomiędzy tą samą zmienną kolumnową a gotowością do zmiany pracodawcy. Okazało się również, że istnieje istotna statystycznie zależność między wykazywaniem chęci do rekomendowania pracodawcy

a gotowością do jego zmiany, co świadczy, że hipoteza badawcza jest prawdziwa.

Można zatem powiedzieć, że trzy analizowane zmienne tworzą swoistą triadę oddziałujących wzajemnie na siebie czynników (rys. 4). Ich konfiguracja może być niezwykle korzystna dla pracodawcy, jeśli pracownicy chętnie go rekomendują jako atrakcyjne miejsce pracy i przejawiają lojalność wobec niego, co przynosi jednocześnie korzyści samym pracownikom, gdyż odczuwają oni wówczas duże zadowolenie aktywizujące ich do działań prosumpcyjnych. W przeciwnym jednak przypadku zarówno przedsiębiorstwo, jak i pracownicy ponoszą straty wynikające z niskiego poziomu zadowolenia tych ostatnich, skłaniającego ich do prosumpcyjnej aktywności niekorzystnej dla pracodawcy. Okazuje się bowiem, że relatywnie silniejsza zależność między gotowością do odejścia z danego miejsca pracy i gotowością do jego rekomendowania występuje w przypadku odczuć negatywnych niż pozytywnych. Wynika z tego, że pracownicy w takiej sytuacji nie wykazują bierności, ale wręcz intensyfikują swoją aktywność, odradzając podjęcie pracy w przedsiębiorstwie, z którego bez wahania chcieliby odejść. Z drugiej zaś strony, najbardziej zdecydowanie rekomendowały danego pracodawcę osoby odczuwające największe zadowolenie.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że pracodawcy powinni dążyć w podejmowanych działaniach personalnych do wzbudzenia najwyższego poziomu zadowolenia wśród pracowników, zapobiegając jednocześnie pojawianiu się ich negatywnych odczuć. Wymaga to wzbudzenia i utrwalania lojalności emocjonalnej, przy czym powinna mieć ona obustronny charakter. Oznacza to, że odczuwanie takiej lojalności przez pracowników wobec pracodawcy nie jest wystarczające. On także powinien taką samą lojalność odczuwać w stosunku do wszystkich pracowników, m.in. poprzez kreowanie warunków do aktywnego włączania się przez nich w proces kształtowania oferty personalnej. Pozytywnym efektem takiego podejścia jest wykazywanie przez pracowników gotowości do polecenia pracodawcy innym osobom. Znaczenie tego efektu potęguje jego długookresowy wymiar wizerunkowy.

dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, prof. PŁ
Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

Przypisy

- 1) Niniejszy artykuł jest oparty na fragmencie znacznie bardziej rozbudowanych badań empirycznych przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety obejmującego kilkadziesiąt pytań skierowanych do pracowników wykonawczych jako adresatów marketingowej oferty personalnej. Dlatego poddano w nim analizie tylko dane pierwotne, uzyskane dzięki zadaniu ankietowanym wybranych pytań (oznaczonych odpowiednio numerami: 1, 5 i 19), związanych z obszarem prosumpcyjnej aktywności respondentów.
- 2) W procesie badań pierwotnych zastosowano dobór celowo-kwotowy.
- 3) Dokonano też oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli, nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) w analizie korespondencji jest analogiczny do pojęcia wariancji używanego w statystyce.

Bibliografia

- [1] AUH S., BELL S.J., MCLEOD C.S., SHIH E., *Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services*, „Journal of Retailing” 2007, Vol. 83.
- [2] BOLTON R., *Customer engagement: Opportunities and Challenges for Organizations*, „Journal of Service Research” 2011, Vol. 14.
- [3] CAMBRA-FIERRO J., MELERO-POLO I., VÁZQUEZ-CARRASCO R., *The Role of Frontline Employees in Customer Engagement*, „Revista Española de Investigación de Marketing ESIC” 2014, Vol. 18.
- [4] COVA B., DALLI D., ZWICK D., *Critical Perspectives on Consumers' Role as 'Producers': Broadening the Debate on Value Co-creation in Marketing Processes*, „Marketing Theory” 2011, Vol. 11, No. 3.
- [5] DENEGRİ-KNOTT J., ZWICK D., SCHROEDER J.E., *Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research*, „European Journal of Marketing” 2006, Vol. 40, No. 9/10.
- [6] FIECH M., MUDYŃ K., *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, Vol. 9, nr 4.
- [7] GOUNARIS S., *The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence*, „Journal of Services Marketing” 2008, Vol. 22.
- [8] HOLLEBEK L., *Exploring Customer Engagement: Definition and Themes*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, Vol. 19.
- [9] HUMPHREYS A., GRAYSON K., *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption*, „Sociology Compass” 2008, Vol. 2.
- [10] IND N., COATES N., *The Meanings of Co-creation*, „European Business Review” 2013, Vol. 25, No. 1.
- [11] KOTLER P., KELLER L.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
- [12] LAMARRE A., GALARNEAU S., BOECK H., *Mobile Marketing and Consumer Behaviour Current Research Trend*, „International Journal of Latest Trends in Computing” 2012, Vol. 3, No. 1.
- [13] LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M., *Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic*, „Journal of Retailing” 2007, Vol. 83.
- [14] NAYAR V., *Employees First, Customers Second. Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010.
- [15] PALIWAL R.I., *The Role of Consumer Happiness in Relationship Marketing*, „Global Journal of Management and Business Studies” 2013, Vol. 3, No. 4.
- [16] REITZ A., *Social Media's Function in Organizations: A Functional Analysis Approach*, „Global Media Journal” 2012, Vol. 5, No. 2.
- [17] RITZER G., *The „Sharing” Economy, Uber, and the Triumph of Neo-Liberalism*, <https://georgeritzer.wordpress.com/category/prosumption/>, data dostępu 31.12.2014 r.
- [18] RITZER G., JURGENSON N., *Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'*, „Journal of Consumer Culture” 2010, Vol. 10, No. 1.
- [19] RZEMIENIAK M., WAWER M., *Budowanie wizerunku pracodawcy w mediach społecznościowych w rekrutacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2012, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26.
- [20] *Top 10 Global Consumer Trends For 2015*, Euromonitor International, <http://go.euromonitor.com/white-paper-top-10-global-consumer-trends-2015.html>, data dostępu 11.02.2015 r.
- [21] VAN DOORN J., *Customer engagement: Essence, Dimensionality and Boundaries*, „Journal of Service Research” 2011, Vol. 14.
- [22] VEGA-VAZQUEZ M., REVILLA-CAMACHO A.M., COSSIO-SILVA F.J., *The Value Co-creation Process as a Determinant of Customer Satisfaction*, „Management Decision” 2013, Vol. 10, No. 51.

Chosen Aspects of the Prosumption Activity of Employees Versus the Level of Their Contentment

Summary

The problems of playing role of prosumers by employees were presented in the article. The prosumption trend is not related only to customers but also to employees. One of the prosumption activities is recommendation the given offerer to others persons. The level of prosumption activities of employees depends on the level of their contentment which can be shown by their desire to staying with the employer and their desire to recommending this employer. In the article, three research goals were to be gained: identifying and analysing the level of respondents' contentment; identifying the level of respondents' loyalty; identifying and analysing the scope of respondents' activity related to recommendation their employers. The



following research hypothesis was verified: there is the dependence between the desire to changing the employer and the desire to recommending this employer. The results of the statistical analyse show that mentioned hypothesis is true. The dependence between the level of contentment and the desire to recommending the employer exists too. There is also the dependence between the level of contentment and the desire to changing the employer. It's

very important for employers that the negative emotions play bigger role than positive ones in the case of identified dependences.

Keywords

employee, prosument, contentment, recommendation, employer

GRYWALIZACJA JAKO TECHNIKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W FIRMIE INFORMATYCZNEJ

Kazimierz Piotrkowski
Mariusz Chmielewski
Marcin Ziótek

Wprowadzenie

W e współczesnej gospodarce informacja i wiedza stały się najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa [Sztompka, 2005], który decyduje o jego wartości, rozwoju i pozycjach na rynkach konkurencyjnych. Informacja dla zarządzania, przetwarzana w systemie informatycznym, ma bezpośredni i pośredni wpływ na proces decyzyjny, tworząc cały łańcuch zależności. W dobie społeczeństwa informacyjnego i globalnego oraz ciągle ewoluującej gospodarki elektronicznej rola systemów informatycznych w zarządzaniu wzrasta. Technika jest motorem pozytywnych zmian w wielu dziedzinach. Ekonomicznie jest to potrzebne, ale nasze życie staje się mniej przewidywalne. O dostosowanie się do wymogów nowej gospodarki każdy musi zadbać sam. Nowe technologie, zwiększając niepokoję, są mimo wszystko dobrodziejstwem. Trzeba się raczej zastanowić nad przyspieszeniem ich wykorzystania. Znajomość nowych technologii i umiejętność ich wykorzystywania jest głównym czynnikiem warunkującym dynamikę rozwoju firm oraz efektywność powstającej w nich pracy. Jednym z podstawowych kierunków użyteczności technologii informacyjnej jest obszar związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest przybliżenie technik grywalizacyjnych z możliwością ich zastosowania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście specyficznej branży, jaką są firmy IT.

Geneza problemu

E wolucja technologii informacyjno-komunikacyjnych doprowadziła do powstania i zastosowania technologii, które bez wątpienia zmieniają system komunikowania społecznego i jego struktury, transformują procesy gospodarcze, polityczne i społeczne. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne nie pozostały neutralne wobec

procesów zachodzących w organizacji. Ich wpływ nie może także pozostawać poza obszarem budowania polityki personalnej. Powstanie i upowszechnienie sieci informacyjno-komunikacyjnych sprzyja kreowaniu nowych zawodów, nietradycyjnych, elastycznych form zatrudnienia, nowych narzędzi w zakresie rekrutacji czy selekcji. Postęp technologiczny sprawia, że zarówno samo poszukiwanie pracy, jak i formy pracy przybierają zupełnie inne kształty i działają w innych ramach niż tradycyjne. Jednym z głównych mediów w zakresie pozyskiwania kandydatów przez większość firm stał się Internet, ponieważ jest zdecydowanie tańszy niż tradycyjne ogłoszenie w prasie, charakteryzuje się też dużym zasięgiem, łatwością i szybkością stosowania. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na rynku pracy technologii informatycznych. Pracownicy, posiadający mierzalny zestaw umiejętności, oferują swoje usługi bezpośrednio w sieci Internet lub wykorzystują media elektroniczne do publikowania swoich umiejętności. Procesowi temu sprzyja zdobywanie umiejętności na szkoleniach i zdobywanie specjalistycznych certyfikatów wiedzy. Otwartość tego rynku i specjalistyczne narzędzia zarządzania kontaktami zawodowymi, takie jak portale LinkedIn, GoldenLine, Pracuj.pl, wpływają na łatwość przepływu pracowników. Opierając się na wielu komentarzach, wykwalifikowani i uznani specjaliści nie szukają pracy, wręcz przeciwnie – to praca ich znajduje. Dzieje się tak dzięki narzędziom wyszukiującym pracowników, pasujących do odpowiednich wzorców pożądanых przez pracodawców.

Tak skonstruowane procesy rekrutacyjne, otwartość rynku i jego potrzeby w konsekwencji powodują szybkie pozyskiwanie z rynku wartościowych specjalistów, jak również gwałtowny ich przepływ pomiędzy pracodawcami. Ten ostatni aspekt jest najbardziej ryzykownym i kosztownym elementem prowadzonej polityki kadrowej

na rynku usług informatycznych. Koszty pozyskania i realizacji projektów informatycznych są duże, a ryzyka osobowe pozostają jednymi z istotniejszych i najkosztowniejszych w projekcie. Argument ten jest jedną z ważniejszych przyczyn poszukiwania metod zwiększenia przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa oferującego usługi IT. Techniki gamifikacyjne wzbudzają ciekawość, współzawodnictwo, satysfakcję z osiąganych wyników w pracy. Dostępność technologii informacyjno-komunikacyjnych stworzyła dobre warunki rozwoju nowych modeli zatrudnienia. Jedną z nich, coraz częściej stosowaną, jest telepraca. Jest to bardzo naturalna forma realizacji usług IT, szczególnie w przypadku mierzalnych produktów powstających w procesie produkcyjnym. W tym zakresie zastosowanie specjalizowanych narzędzi zarządzania cyklem wytwarzania oprogramowania oraz metod wartościowania postępu i jakości wykonywanej pracy staje się efektywnym narzędziem zarządzania projektami. Niewątpliwą zaletą takiego podejścia jest jego efektywność finansowa i możliwość pozyskiwania tańszych usług. Dla firm stosujących zatrudnianie telepracowników główną korzyścią jest zmniejszenie kosztów powierzchni biurowej, a nawet płacowych w przypadku pracowników zamieszkających w miejscach (krajach), w których oczekiwania związane z zarobkami są niższe. Nowoczesna forma zatrudnienia w porównaniu z tradycyjną odznacza się także niższą absencją chorobową i fluktuacją pracowników. Zjawisko to wskazuje na poczucie odpowiedzialności zatrudnionych i satysfakcję z wykonywanej pracy. Spośród najistotniejszych pozytywnych stron telepracy dla pracownika wymienia się najczęściej możliwość lepszego zarządzania czasem, sposobność bycia z rodziną, eliminację kosztów związanych z dojazdami do miejsca świadczenia pracy. Najczęściej wskazywaną wadą jest kwestia ochrony i bezpieczeństwa danych. Gamifikacja jest idealną formą wartościowania i nagradzania pracowników – również zdalnie realizujących swoje zadania na szerszym forum, a przede wszystkim jest w stanie wspomagać budowanie więzi i przynależności do pewnej grupy – pracowników danego przedsiębiorstwa.

Rozważanie problemu zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w gałęziach gospodarki związanych z inżynierią i gałęziach zaawansowanych technologii, jest ważne ze względu na koszty wykształcenia wykwalifikowanych pracowników. Analiza rynku IT pokazuje dużą dynamikę, a dostępność ofert pracy wpływa na dynamiczny przepływ pracowników tej branży, co w wielu przypadkach oznacza problemy w realizacji projektów. Kwestia ta generuje wiele przeszkód, zwłaszcza dla małych i średnich producentów oprogramowania. W takich przypadkach koszty pozyskania nowej wykwalifikowanej kadry są duże, a nowi pracownicy generują wiele ryzyk projektowych. Aby przezwyciężyć te problemy zarządcze, liderzy zespołów wykonawczych sięgają często po techniki grywalizacyjne jako narzędzie do zwiększenia satysfakcji i efektywności pracy pracowników. Prototypowy system, służący jako demonstrator opracowanej koncepcji, jest w rzeczywistości platformą integracyjną, która jest wykorzystywana jako konsument zdarzeń wynikających z realizowanych

przez pracowników zadań. Wielość wymagań na obsługiwane zdarzenia oraz reguły ich nagradzania lub karania wpływają na formę konstruowanego systemu informacyjnego. Warto przy tym zaznaczyć, że pojęcie gamifikacji nie definiuje potrzeby użycia systemu informatycznego, jednak zależności informacyjne i konstrukcja procesu gamifikacji, jej ideologia, zakładają monitorowanie interakcji graczy-pracowników. W tym kontekście wdrożenie rozwiązań informatycznych zwiększa szczegółowość monitorowanych interakcji, dając wierniejszy obraz prowadzonej gamifikacji.

Podstawowe pojęcia z zakresu grywalizacji

Gamifikacja (grywalizacja) to pojęcie stosunkowo nowe i wielokrotnie definiowane w szerokiej literaturze światowej. Gamifikacja na gruncie polskim często nazywana również grywalizacją, to technika mająca na celu użycie i aplikowanie technik growych w dziedzinie, gdzie te techniki nie są zwykle obecne. Definicję tę należy interpretować w kontekście przede wszystkim zarządzania, a w konsekwencji motywowania zespołów ludzkich do bardziej efektywnej i dającej satysfakcję pracy. Warto zwrócić uwagę na to, że podstawowym założeniem tej techniki jest dawanie satysfakcji jej uczestnikom, a więc od kreatorów gry należy oczekiwać takiej konstrukcji świata gry, aby przemawiał do wyobraźni graczy i motywował ich do uczestnictwa oraz aktywności. Umiejętne i świadome zastosowanie mechanizmów i technik wykorzystywanych podczas projektowania gier, a także naszej ludzkiej skłonności do rywalizacji, okazuje się wydajnym narzędziem zwiększania zaangażowania i lojalności. W konsekwencji grywalizacja może stać się instrumentem modyfikowania zachowań i przyzwyczajzeń użytkowników dokonujących interakcji z procesami realizowanymi w danym przedsiębiorstwie.

Jak podają w swojej książce K. Werbach i D. Hunter [2012], w 1980 roku profesor Richard Bartle użył terminu „gamifying” na określenie „przekształcenia czegoś, co nie jest grą w grę”. Natomiast pojęcie „gamification” w dzisiejszym znaczeniu tego słowa spopularyzowane zostało w dyskusjach toczących się w ostatnich latach jako nowa koncepcja związana z wykorzystaniem podejścia growego do zarządzania w firmach [Cailliois, 1997; Tkaczyk, 2012]. Wspomniani autorzy definiują gamifikację jako: „użycie growych elementów i technik projektowania gier w niegrowych kontekstach”. Autorzy tej definicji wskazują trzy powody, dla których rzeczywisty biznes powinien poważnie rozważyć wykorzystanie gamifikacji: zaangażowanie, eksperymentowanie i rezultaty [Werbach i in., 2012]. Na rynku polskim koncepcję tę spopularyzował P. Tkaczyk [2012]. Techniki grywalizacji zdobywają coraz większą popularność, gdyż to właśnie teraz pierwsze pokolenia znające i powszechnie korzystające z gier wchodzi w produktywny okres życia. Techniki growe dla tej społeczności są naturalne i zrozumiałe, a przede wszystkim akceptowalne również w innych niż rozrywka dziedzinach życia. Stąd wysoka podatność tych osób na interakcje na zasadach growych, rozumienie ich użycia oraz docenienie

często niematerialnych nagród. Warto również przytoczyć jeszcze jedną cechę gamifikacji, z którą należy się liczyć, formułując jej definicję, a mianowicie zachęcanie do produktywniej „zabawy” w pracy. Wyjaśnić tutaj należy również semantykę słowa „zabawa”, użytego w kontekście zanurzenia czynności służbowych w świecie gry.

Polskie firmy z rynku ubezpieczeń rozpatrują budowę systemów szkoleń i zwiększania kompetencji pracowników oraz menedżerów, którym towarzyszą techniki gamifikacyjne. Gamifikacja nie ogranicza się jedynie do form motywacji pracowników, stosuje się ją również jako technikę efektywnego marketingu wspierającego procesy sprzedażowe i procesy odbioru oferty lub marki.

Gamifikacja wykorzystuje trzy przenikające się aspekty gier [Bielecki, 2014; Huizinga, 2007; Metha, Krass, 2013; Tkaczyk, 2012]:

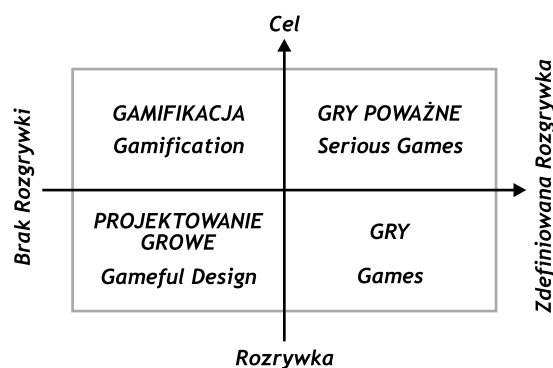
- Rywalizacja – natura ludzkiej psychiki – umysł człowieka świetnie przyswaja informacje i zadania opierające się na mechanizmach interaktywnej zabawy – gier. Połączenie wielu aspektów psychologicznych pozwala na aktywizację naturalnej potrzeby rywalizacji, współpracy, przywództwa.
- Fabuła – inspirująca opowieść – ludzie chętnie grają, nawet jeśli nagrodą jest często tylko satysfakcja z pokonywania kolejnych etapów! Odpowiednio zbudowana fabuła, rozplanowanie zadań i nagród motywuje graczy do działania i osiągnięcia lepszych wyników.
- Oderwanie od prozy życia – pasjonująca opowieść skojarzona z codzienną pracą przekształca monotoność często nieciekawych zajęć w ciekawe (pasjonujące) efekty. A gdyby tak codzienne, monotonne zadania zamienić w grę, zabawę, która do granic możliwości absorbuje jej uczestników?

Zastosowanie takich mechanizmów w przedsiębiorstwie i biznesie zwiększa zaangażowanie, motywację, efektywność, przywiązanie i lojalność pracowników [Caillois, 1997; Metha, Kass, 2013]. Jak łatwo zauważyć, są to pożądane zachowania do prowadzenia efektywnych działań biznesowych, a pośrednio wpływają na politykę zarządzania zasobami ludzkimi i przywiązania pracowników. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi, wspierając procesy rozwoju kadry pracowników, istotnie wpływają na efektywność wykonywanych zadań. Wspomaganie procesów samokształcenia oraz szkoleń specjalistycznych optymalizuje koszty działalności przedsiębiorstwa, ale również aktywizuje pracowników do rozwoju, a w konsekwencji satysfakcji z własnej wartości.

Techniki growe i gry poważne

W literaturze obcojęzycznej znaleźć możemy referencję do pojęć tzw. gier poważnych (ang. serious games) [Bartle, 2003; Deterding i in., 2011; Nelson, 2012], będących zbiorem gier, których cel nie jest związany wprost z rozrywką. Koncentrują się one raczej na dydaktyce, reklamie, formowaniu zachowań graczy. Biorąc pod uwagę potrzeby systemu zarządzania kadrą, rekrutacja i doskonalenie zawodowe to podstawowe procesy wpływające na jego efektywność. Techniki growe i gry poważne są spokrewnione

ideowo, jednak wykorzystywane są w zupełnie odmiennych celach. Gry poważne – lub uszczegóławiając, np. gry decyzyjne, gry symulacyjne – dostarczają efektywnych narzędzi do nauki, szkolenia i ćwiczenia stosowanych w różnych dziedzinach, np. rynku usług finansowych i ubezpieczeniowych, wojsku, zarządzaniu kryzysowym, medycynie itp. Warto zauważyć, że kierunki zastosowania takich gier zwykle związane są z dziedzinami, gdzie uczestniczenie w operacyjnym działaniu jest albo niemożliwe, albo bardzo kosztowne – szczególnie w trybie szkoleniowym. Tego typu gry pozwalają zatem na prowadzenie imitacji działania gracza na danym stanowisku, co jest niezmiernie użyteczne, zwłaszcza w przypadku stanowisk pracy, których rola i koszty działania mogą być istotne i problematyczne. Warto zauważyć jeszcze jedną rolę takich narzędzi, związaną z demonstracją odpowiedzialności na danym stanowisku. Rekruci mogą w takim przypadku uzyskać wyobrażenie na temat istoty danego stanowiska w realizacji procesów biznesowych przedsiębiorstwa. Zapewnia to efektywniejszy dobór kandydatów, ale również umożliwia już na wczesnych etapach uzmysłowienie rekrutowanym pracownikom istoty zadań, w których będą uczestniczyli. Taka świadomość okazuje się wartościową wiedzą, zwłaszcza w perspektywie dalszej, efektywnej długiej współpracy.



Rys. 1. Taksonomia technik związanych z grami - główne cele projektowania technologii
Źródło: opracowanie własne

Gry poważne w świetle przytoczonych opisów odróżniają się od zwykłych gier priorytetem osiąganych korzyści z tytułu gry, a nie rozrywką samą w sobie. Nie oznacza to jednak, że gry poważne całkowicie abstrahują zarówno od elementów rozrywki, jak i form tradycyjnych gier – gdzie gracz włącza się w świat gry zwykle po to, by zapomnieć na chwilę o rzeczywistości i poddać się określonym doświadczeniom. W zakresie procesów zarządzania zasobami ludzkimi ważnym elementem w kontekście grywalizacji jest stosowanie gier poważnych jako narzędzi ewaluacji umiejętności, cech i wiedzy pracowników, kandydatów. Gamifikacja promuje również ciągły rozwój pracowników poprzez dostarczanie im materiału dydaktycznego, którego przyswajanie weryfikowane jest w postaci gry. Na rysunku 1 przedstawiono podział technik growych najwyższego poziomu, uwzględniający istnienie rozrywki oraz główny cel danej techniki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że taksonomia formułuje cztery główne

techniki [Bartle, 2003; Dabke, 2012; Tkaczyk, 2012] – typy gier, ukierunkowane na rozrywkę i określone cele oraz posiadające określoną rozgrywkę (scenariusz akcji, który wykorzystuje dana technika). Warto w tym momencie zauważyć, że w przypadku gamifikacji często mówi się, że scenariusz gry został zdefiniowany, jednak nie istnieją formalnie (programowo) zdefiniowane mechanizmy, których zadaniem jest kontrola przebiegu samej gry.

Gamifikacja w przedsiębiorstwach

Gamifikacja jest tworem dedykowanym i zależnym od potrzeb danej branży (dziedziny) oraz docelowej grupy odbiorców gry. Konstrukcja gamifikacji zależna jest od głównego celu tego procesu, monitorowanych interakcji graczy (pracowników), ale przede wszystkim wymaga rozważnej i ciekawej konstrukcji świata gry. Gamifikacja powinna być postrzegana jako system zarządzania zaangażowaniem oraz efektywnością w organizacji. Gamifikacja w przedsiębiorstwie dostarcza silnego impulsu motywacyjnego. Pracownik dzięki przejrzystemu i ciekawemu systemowi nagradzania bardziej niż dotychczas angażuje się w wykonywaną pracę. Zastosowanie grywalizacji powoduje, że zadania stają się dla niego bardziej atrakcyjne i nie przypominają już nudnych obowiązków, a zmieniają się w zabawę często zanurzoną w atrakcyjnym scenariuszu. Pracownik widząc jawnie publikowane rankingi graczy, stara się coraz efektywniej wykonywać swoją pracę, identyfikuje się z firmą, chętniej bierze udział w aktywnościach dążących do rozwoju, a to wszystko przekłada się na wzrost sprzedaży produktów i usług firmy. W zależności od typu tej organizacji i branży można rozróżnić następujące obszary zastosowań tej techniki [Bielecki, 2014]:

- Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Van der Berg, 2013] – ukierunkowana jest na nagradzanie i promowanie zachowań pozytywnych z punktu widzenia polityki personalnej przedsiębiorstwa. Pracodawca, ustalając strategię pozytywnego motywowania, może nagradzać np. promocję aktywności fizycznej, rozwoju zawodowego, zaangażowanie w działalność społeczną, dbanie o zdrowie etc.
- Gamifikacja w marketingu – gamifikacja w marketingu wykorzystywana jest w celu zwrócenia uwagi Konsumenta na produkt poprzez bezpośrednie angażowanie Konsumenta w komunikację z daną marką. Dzięki zastosowaniu gamifikacji wzrasta rozpoznawalność marki oraz sprzedaż produktów i usług.
- Gamifikacja w sprzedaży – pozwala na zwiększenie efektywności procesów sprzedażowych poprzez współzawodniczenie pracowników. System motywacyjny w postaci nagradzania powoduje, że pracownik jest bardziej zdeterminowany, by osiągnąć wyznaczony cel, którym jest sprzedaż produktów i usług.
- Gamifikacja w zarządzaniu projektami – jednym z głównych aspektów dobrze prosperującego przedsiębiorstwa jest umiejętne zarządzanie projektami. Pracodawcy i menedżerowie lepiej zarządzają zadaniami, a pracownicy z większą motywacją i świadomością

wykonywają swoje zadania. Lepsza organizacja pracy minimalizuje ryzyka realizacyjne projektu i gwarantuje osiągnięcie sukcesu.

- Gamifikacja w edukacji – ciągła ocena w procesie edukacji jest wszechobecna, jednak zwykle kojarzona jest z karą, a nie nagrodą. Gamifikacja pozwala bardziej interaktywnie oceniać wyniki pracy zarówno prelegentów, jak i słuchaczy oraz natychmiast poprawiać jej jakość.

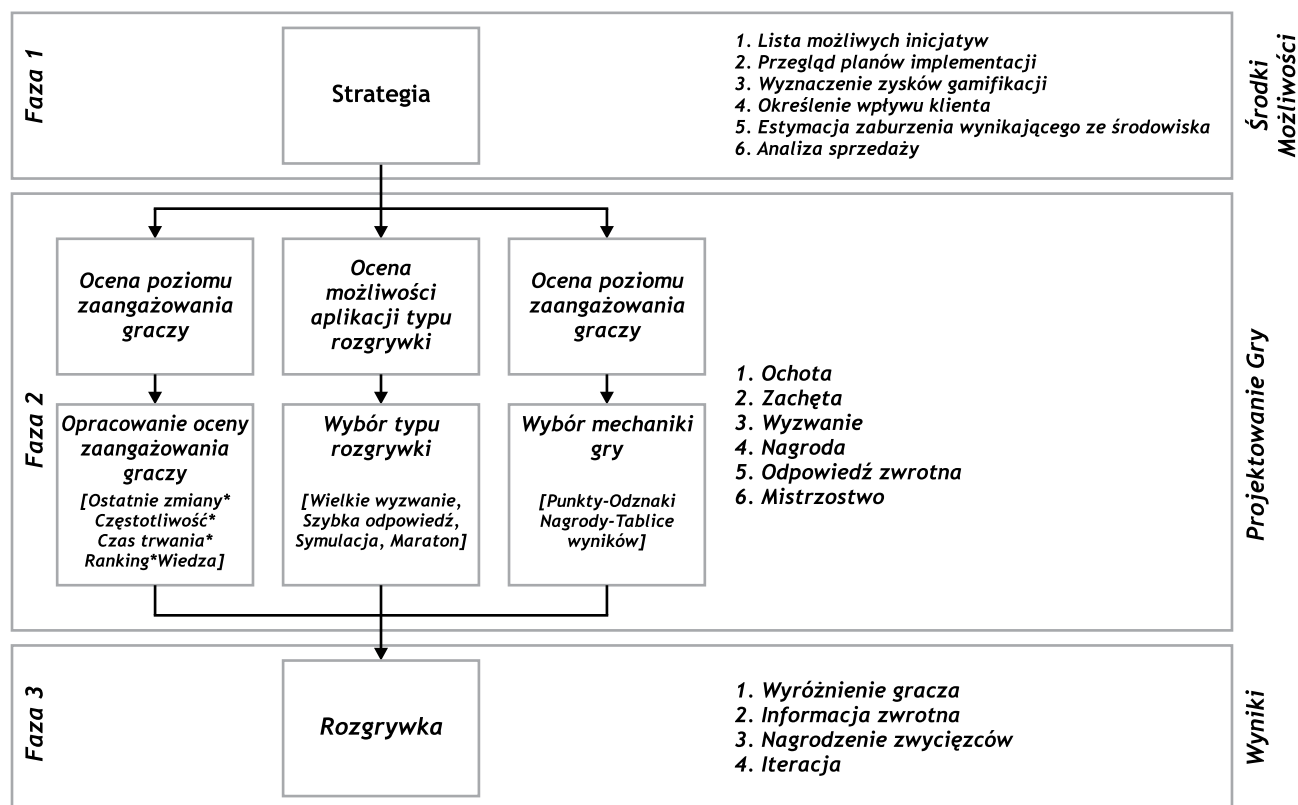
Postrzeganie technik gamifikacyjnych w przedsiębiorstwach na przykładzie firmy wytwarzającej oprogramowanie

Głównym zagadnieniem opisywanym w artykule jest autorskie podejście do opracowania idei gamifikacji w projektach informatycznych. Zagadnienie to jest istotne z punktu widzenia efektywności realizacyjnej projektu, ale również zarządzania zespołem projektowym w kontekście polityki kadrowej przedsiębiorstwa [Van der Berg, 2013]. Istotnym wyznacznikiem w przypadku systemów informatycznych jest ich specyfika związana z wymaganiami kompetencji pracowników, ale również z wysokim ryzykiem realizacyjnym projektów IT. Ryzyko to przekłada się bardzo często na nieregularne obciążenie pracowników, co skutkuje często negatywnymi zachowaniami i niezadowolaniem.

Proces projektowania gamifikacji powinien być realizowany iteracyjnie. Doświadczenia zbierane w toku budowy procesu są istotną wiedzą i wartością samą w sobie, gdyż stanowią informacje o zachowaniach zespołów projektowych oraz wiedzę danej organizacji. Wiedza ta dotyczy sukcesu rynkowego przejawiającego się poprzez procedury zarządzania i umiejętności realizacyjne danej firmy. Proces konstruowania gamifikacji jest zbieżny z procesami budowy gier (rys. 2). Podobieństwa tych procesów pozwalają na sformułowanie nie tylko faz (etapów) budowy gry, ale pokazują również podstawowe zagadnienia, które należy przeanalizować w trakcie budowy gry.

W tym celu została opracowana kanwa definicji modelu gamifikacji (ang. Gamification Model Canvas). Składa się ona z następujących elementów:

- Platforma – zawiera definicje platform systemowych, dla których będzie budowana mechanika gry, specyfikacja ta zawiera informację na temat możliwych do wykorzystania platform, jak również analizy dopasowania i optymalnego zastosowania platform systemowych do wsparcia mechaniki gry.
- Mechanika – to opisy reguł konstruowanej gry wraz ze specyfikacją komponentów dostarczających dynamikę gry. W szczególności mówi się tutaj o opisie komponentów dostarczających logiki działania, w jaki sposób ta mechanika jest dostarczana w grze i jak się rozwija w czasie postępu samej gry.
- Dynamika – formułuje zachowanie mechanizmów gry w trakcie jej wykonania, wpływających na gracza. Ważnym aspektem tego elementu jest definicja dynamiki gry w zakresie jej dopasowania do graczy i jak będzie ona kreowała estetykę.
- Estetyka – zawiera opisy pożądanych, zabarwionych emocjonalnie odpowiedzi wzbudzanych w graczach,



Rys. 2. Fazy procesu projektowania gamifikacji
Źródło: opracowanie własne

oddziałujących z grą. Element ten odpowiada na pytania, które elementy będą przyciągały uwagę graczy? Jaki jest cel gry oraz co jest elementem zabawy w danej grze.

- Zachowania – opisują akcje potrzebne do rozwoju gracza i jego impersonacji w grze oraz jakie zachowania pozwolą graczowi uzyskać korzyści z gry.
- Gracze – opisują, dla kogo będzie w grze definiowany zbiór zachowań, jakich graczy wyróżniamy, jakie są ich cechy oraz cele.
- Komponenty – opisują elementy infrastruktury gry, a przede wszystkim dostarczają mechanizmy gry wykorzystywane w definicjach zachowań poszczególnych graczy.
- Koszty – to rachunek ekonomiczny związany z planowaną inwestycją wytworzenia gry, rozłożoną w czasie zgodnie z harmonogramem wytwarzania gry.
- Zyski – opis korzyści ekonomicznych i społecznych danego rozwiązania związanych z wprowadzeniem gamifikacji. Należy rozważyć analizę zagadnień społecznych rozwiązywanych w grze, zaproponować miary oceny, zgodnie z którymi będzie gra oceniana, a także jakie są spodziewane rezultaty z wdrożenia gry.

Narzędzia gamifikacji

Naturalną cechą każdego człowieka jest współzawodnictwo [Bielecki, 2014] – przejawia się ono w wielu aspektach naszego życia: bycie bardziej zamożnym, mądrzejszym, szczuplejszym... – po prostu lepszym. Ta cecha człowieka została wykorzystana już dawno w grach komputerowych, gdzie każda interakcja gracza (użytkownika)

przekłada się na jego ocenę – punktację. Im więcej punktów gracz posiada, tym jest wyżej klasyfikowany w rankingu. Powstaje więc pytanie: Czy można korzystając z analogii, wytworzyć podobny system ewaluacji pracownika? Na to pytanie odpowiadają właśnie systemy gamifikacji, w których różnego rodzaju interakcje rejestrowane w monitorowanym środowisku pracy gracza oceniane są i odwzorowywane w postaci punktacji. Ważnym aspektem stosowania gamifikacji jest łatwe wdrażanie technik pozytywnego motywowania ludzi. Wykorzystuje ona przy tym znane w świecie gier komputerowych narzędzia związane z: kreowaniem zwykle wyimaginowanego świata gry, angażowaniem użytkowników w kontekst ciekawej gry, ciągłą oceną interakcji (braku interakcji) gracza, generowaniem ścieżki rozwoju gracza.

Narzędzia te mają na celu przede wszystkim zwiększenie zaangażowania uczestników gry, ich satysfakcji, wzbudzając tym samym ciągłą ich ciekawość i chęć progresji w grze. Ważnym aspektem gamifikacji jest dostosowanie świata gry do potrzeb grupy graczy, ich stanowisk, a przede wszystkim akceptowalnej formy i tematyki. Częstym błędem tworzenia świata gry jest przerost jej treści oraz sztuczne dostosowanie fabuły do branży.

Proces kreowania gry (również jej scenariusza) buduje się, uwzględniając następujące elementy:

- specyfikacja grupy użytkowników i ich profili,
- oceniane (nagradzane) czynności i interakcje wraz z ich punktacją,
- poziomy rozwoju poszczególnych grup użytkowników,
- osiągnięcia i ich opisy stanowiące poparcie wybranej fabuły.

W swej istocie grywalizacja polega na zorganizowaniu pewnej formy zabawy, która przez liczne doświadczenia zachęca użytkowników do wykonywania zadań, zwykle kojarzonych z nudnymi czynnościami i ich transformacji do formy ciekawej i angażującej przygody. Biorąc pod uwagę tę definicję, P. Dabke [2012] zidentyfikował cztery różne podejścia do formułowania i konstrukcji grywalizacji:

- **Podejście oparte na nagradzaniu aktywności** – ang. Activity-Based Rewards – najprostsza i najbardziej rozpowszechniona forma konstrukcji procesu gamifikacji, wymagająca maksymalizacji liczby interakcji (aktywności) użytkownika przy dobrze określonym i prostym celu gry. Ta forma idealnie sprawdza się w przypadku konstrukcji systemów społecznościowych, gdzie semantyka interakcji nie jest kluczowa, a większym zyskiem w samej grze jest ciągła aktywność gracza przez wykonywanie zwykle trywialnych czynności. Tę formę gamifikacji wykorzystują bardzo często systemy sprzedażowe, akcje marketingowe, bazy wiedzy i portale społecznościowe.
- **Podejście oparte na nagradzaniu przez walidację zadania** – ang. Rewards on Validation – w wielu sytuacjach do oceny postępów gracza wymagana jest weryfikacja jakości wykonywanych interakcji. Forma audytu ma na celu dokładniejszą ocenę i merytoryczną weryfikację prac gracza, dostarczając tym samym szerszego spektrum charakterystyk wykorzystywanych do jego oceny. Opisujący proces próbkowania działań gracza jest też formą sprawdzania jakości realizowanych zadań, pozwalając na ich proporcjonalne nagradzanie. Ta forma konstrukcji systemu motywacyjnego wymaga dużo większego nakładu pracy i skomplikowania pracochłonności procesu.
- **Podejście oparte na metrykach gamifikacji (monitoring korelacji interakcji w grupie)** – ang. Emergent Gamification Metrics – to wprowadzenie długoterminowych technik zachęcania i motywowania pracowników. Budowanie rankingów pracowniczych zwykle pozwala zobrazować ich indywidualny rozwój, ukrywając często jednocześnie wartości kontrybucji dla całej społeczności. Analiza korelacji dotycząca zadań pracowników na rzecz firmy, społeczności, jako całości, jest istotnym aspektem rozważanym w kontekście ich oceny. Wyznaczenie wartości kontrybucji poszczególnych graczy w ramach zdefiniowanego celu całego przedsięwzięcia wykorzystuje zbiór zdefiniowanych metryk uwzględniających ocenę indywidualną, ważoną oceną interakcji na rzecz grupy (społeczności). Miary te zwykle wyznaczane są rekursywnie i rozpatrywane w ramach pewnego zdefiniowanego okna czasowego, co pozwala na uwzględnienie historii takich interakcji. Tak zdefiniowane podejście ilościowe daje dokładny obraz gracza (pracownika), podając wymierną miarę jego oceny. Konstrukcja taka komplikuje grę oraz motywuje gracza do efektywnej interakcji, szczególnie w zakresie wspólnego dobra społeczności (projektu, przedsiębiorstwa). Warto zaznaczyć, iż wykorzystanie struktury macierzowej powoduje wielość związków w danej sieci społecznej, a zarazem bogactwo składowych ocen interakcji danego gracza na rzecz poszczególnych grup.
- **Podejście gier decyzyjnych** – ang. Turning Play into Work. Stosowanie technik growych może się przejawiać również

w postaci wykorzystania gier decyzyjnych zwanych również grami poważnymi. Ten typ narzędzi pomaga rozwiązywać skomplikowane problemy modelowania interakcji organizacji i środowiska działań operacyjnych. Ze względu na złożoność problemów podlegających modelowaniu, potrzebę odwzorowania współdziałania poszczególnych graczy, bardzo często stosowane są metody i techniki modelowania matematycznego, teorii gier, jak również symulacji komputerowej. Gry tego typu wymagają odpowiedniego podejścia formalnego, polegającego na opracowaniu modeli interakcji graczy i środowiska oraz graczy między sobą. Konstrukcje takie są zwykle wartości same w sobie, gdyż wymuszają przeanalizowanie procesów oraz ilościowy opis wpływu poszczególnych interakcji na głównych uczestników gry. Wynikowy zbiór uwarunkowań środowiska, w którym prowadzone są działania operacyjne (biznes) oraz interakcje graczy pozwalają na kształcenie uczestników i przekazywanie im wiedzy związanej z charakterystykami i procesami rządzącymi światem gry – odwzorowywanej części rzeczywistości przedsiębiorstwa. Przykładami takiego podejścia są gry giełdowe, symulatory działań zbrojnych (ang. combat simulators), symulatory sprzedaży produktów, symulatory infrastruktury sieciowej. Jednym z częstych podejść, szczególnie w dziedzinach usług ubezpieczeniowych, finansowych oraz bezpieczeństwa, jest rozszerzenie operacyjnego systemu danego przedsiębiorstwa o moduł gry decyzyjnej. Odpowiedzialny jest on za imitowanie środowiska działania i ewaluację decyzji graczy w kontekście stanu tego środowiska.

Podsumowanie

W pracy przedstawiono koncepcję i generyczne reguły opracowania gamifikacji w branży IT. Na podstawie przeprowadzonej analizy została skonstruowana koncepcja zastosowania technik gamifikacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w branży IT [Dabke, 2012]. Problematyka procesów zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w dziedzinie budowy oprogramowania, jest ciekawym i wartościowym przypadkiem zastosowania tego typu technik, szczególnie przy obecnych uwarunkowaniach rynku pracy. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w przypadku pozyskiwania, utrzymania i rozwoju kadry pracowniczej, mogą być efektywnie wspierane poprzez wprowadzanie zasad grywalizacji. W celu zweryfikowania opracowanego podejścia skonstruowano platformę integracyjną przygotowaną do adaptacyjnej rozbudowy reguł interpretacji działań graczy – pracowników firm branży IT. Opracowany system wraz z koncepcją gamifikacji został wdrożony w przedsiębiorstwie zajmującym się wytwarzaniem oprogramowania. System pozwala na ocenę efektywności pracowników i generuje wartościowe wnioski polityki motywacyjnej pracowników na stanowiskach kierowników projektów, architektów, analityków, programistów i testerów.

dr Kazimierz Piotrkowski
Wojskowa Akademia Techniczna
Wydział Cybernetyki
e-mail: kpiotrkowski@wat.edu.pl



dr inż. Mariusz Chmielewski
Wojkowska Akademia Techniczna
Wydział Cybernetyki
e-mail: mchmielewski@wat.edu.pl

mgr inż. Marcin Ziółek
Isolution Sp. z o.o. S.K.
e-mail: mziolk@isolution.pl

Bibliografia

- [1] BARTLE R., *Designing Virtual Worlds*, New Riders Pub., 2003.
- [2] BIELECKI W.T., *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, Nr 1.
- [3] CAILLOIS R., *Ludzie i gry*, Oficyna Wydawnicza Volumen, Warszawa 1997.
- [4] DABKE P., *Nabliż Hierarchy of Gamification Techniques*, 2012, data dostępu 25.12.2014 r.
- [5] DETERDING S., DIXON D., KHALED R., NACKE L., *From Game Design Elements to gameful-Ness: Defining 'Gamification'*, Proceedings of the 15th International Academic-Mind-Trek Conference, 2011.
- [6] HUIZINGA J., *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Wyd. Aletheia, Warszawa 2007.
- [7] JONES T., *Gaming Brands*, IPA Diploma Dissertation, Wyd. BBH, 2010.
- [8] METHA M., KASS A., *Changing the Human Resources Game: How Serious Games and "Gamification" are Disrupting Human Resources*, Accenture Technology Labs, 2013.
- [9] NELSON M.J., *Soviet and American Precursors to the Gamification of Work*, Proceedings of the 16th International AcademicMindTrek Conference, 2012.
- [10] SUTTON-SMITH B., *The Ambiguity of Play*, Harvard University Press, 2001.
- [11] SZTOMPKA P., *Socjologia zmian społecznych*, Wyd. Znak, Kraków 2005.

- [12] TKACZYK P., *Grywalizacja Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
- [13] VAN DER BERG R., *HR Trends – Gamification*, Wyd. Capgemini Consulting, 2013.
- [14] WERBACH K., HUNTER D., *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, 2012.

Gamification as a Human Resources Management Technique Dedicated for Software Firms

Summary

The paper elaborates the possibilities of gamification application on the ground of human resource management in ICT enterprises. The analysis of IT market shows very dynamic circulation of software specialist. This issue forms many obstacles especially for small and medium software houses, especially in the domain of human resources acquisition. To overcome such problems managers and team leaders reach for gamification as a tool to increase the employee satisfaction and effectiveness. The concept of gamification has been widely described and in our research we managed to incorporate many recommendations. However our research has been mainly concentrated on formulation of the gamification business requirements and the design of flexible and extensible system. Such a system should be in fact an integration platform, which ought to be used as an external system's event consumer. Each event is perceived as an employee monitored interaction with the business process (in case of software houses – software design and development). Interpretation of events and their context of occurrence determine the score assignments for all employees (gamers) involved. Such an idea as well as a proof-of-concept system has been already designed and developed.

Keywords

gamification, human resources management, IT services, personnel evaluation

WIRTUALIZACJA ZASOBÓW INFORMACYJNYCH ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH – ERA CHMURY OBLICZENIOWEJ

Paweł Kobis

Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych czynników warunkujących rozwój i konkurencyjność organizacji na rynku gospodarczym jest skuteczne i szybkie przetwarzanie informacji. Przedsiębiorstwa, aby sprostać konkurencji w zakresie produkcji, świadczenia usług, wyposażają swoje działy IT (ang.

Information Technology) w coraz nowsze rozwiązania informatyczne, wspierające wymianę informacji pomiędzy organizacją gospodarczą a klientami i partnerami biznesowymi.

Nowoczesne rozwiązania w postaci wysokowydajnych stacji serwerowych, komputerowych, aplikacji informa-

tycznych wymagają dużych nakładów finansowych zarówno w okresie ich zakupu, jak i w trakcie ich obsługi i zapewniania bezpieczeństwa podczas wymiany informacji. Sytuacja taka generuje duże dysproporcje w zakresie konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami mniejszymi, których nie stać na duże inwestycje w IT, a podmiotami dużymi, dysponującymi znacznym budżetem na inwestycje w informatyzację.

Nowe modele dostarczania technologii informatycznych, bazujące na wirtualizacji zasobów sprzętowych i programowych, w pewnym stopniu niwelują bariery dostępu do nowoczesnych rozwiązań IT. Chmura obliczeniowa (ang. *cloud computing*) pozwala wyposażać każdej wielkości przedsiębiorstwo w najnowocześniejsze rozwiązania aplikacyjne, oferując tym samym nowy model finansowania oprogramowania wraz z abonamentowym systemem płatności. Dzięki takim rozwiązaniom przedsiębiorstwo małe, bez własnego działu IT, może z powodzeniem używać oprogramowania, które do tej pory mogło być wdrażane tylko w przedsiębiorstwach dużych, mających odpowiednio rozwinięte działy informatyczne.

W niniejszym opracowaniu opisano technologię chmury obliczeniowej, porównując rozwiązania, które dostarcza, do rozwiązań stacjonarnych działów IT. Nakreślono obecne i prognozowane trendy rozwoju *cloud computing* w Polsce i na świecie, korzystając z badań największych firm, specjalizujących się w badaniach rynku w zakresie nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacji. Opisano warunki rozwoju chmury obliczeniowej, przytaczając jednocześnie oczekiwania przedsiębiorców i twórców oprogramowania co do rozwoju *cloud computing*.

Implementacja każdej nowej technologii spotyka się z pewnymi barierami jej popularyzacji i przekonania konsumentów co do jej skuteczności i wyższości nad technologią aktualnie wykorzystywaną. Dlatego też przedstawiono największe bariery związane z implementacją IT w Polsce w powiązaniu z aktualnym stanem liczby użytkowników Internetu, mającym kluczowy wpływ na wykorzystywanie zasobów informatycznych poprzez sieci teleinformatyczne.

Pojęcie chmury obliczeniowej

Cloud computing stanowi obecnie najbardziej zaawansowaną konsolidację usług w globalnej sieci Internet. Umożliwia dostarczanie zasobów sprzętowych (moce obliczeniowe) i aplikacyjnych poprzez sieci teleinformatyczne. Obecnie usługi chmury obliczeniowej oferowane są w trzech podstawowych modelach [Kiełtyka, Kobis, 2013, s. 14]:

- IaaS (ang. *Infrastructure as a Service*) – oferujący zasoby sprzętowe w postaci skalowanych serwerów wirtualnych lub serwerów dedykowanych bez oprogramowania.
- PaaS (ang. *Platform as a Service*) – model IaaS wzbogacony o środowisko systemu operacyjnego oraz narzędzi wspomagających tworzenie aplikacji w postaci określonych platform języków programowania.

- SaaS (ang. *Software as a Service*) – oferujący gotowe rozwiązania aplikacyjne, wspierające obecnie większość funkcjonujących w gospodarce mechanizmów przetwarzania danych.

Wraz z rozwojem usług chmur obliczeniowych powstają również specjalistyczne modele *cloud computing*, będące efektem synergii ww. modeli. Są to modele:

- CaaS (ang. *Communications as a Service*) – zapewniający platformę pod telekomunikacyjne środowisko pracy.
- IPaaS (ang. *Integration Platform as a Service*) – umożliwiający integrację pomiędzy różnymi usługami w chmurze obliczeniowej.
- DaaS (ang. *Data as a Service*) – udostępniania danych w postaci usług.
- BPaaS (ang. *Business Process as a Service*) – kompleksowe systemy biznesowe jako usługa [Kucęba, 2013, s. 207].
- ITaaS (ang. *IT as a Service*) – IT (ang. *Information Technology*) jako usługa, kompletna wirtualizacja zasobów organizacji.

Pod względem sposobu korzystania z zasobów wirtualnych wyróżniamy następujące modele chmury obliczeniowej [Nowicka, 2011, s. 82]:

- chmura publiczna (ang. *public cloud*),
- chmura prywatna (ang. *private cloud*),
- chmura hybrydowa (ang. *hybrid cloud*).

Pierwszą historycznie formą wykorzystywania narzędzi informatycznych i mocy obliczeniowych poprzez *cloud computing* stanowiła płaszczyzna chmury publicznej. Rozwiązanie skierowane początkowo do odbiorców indywidualnych stopniowo zaspokajało potrzeby mniejszych i większych organizacji [Kobis, 2013, s. 217].

Chmura prywatna powstała z potrzeby wirtualizacji zasobów informacyjnych w organizacjach dużych, które ze względu na ilość przetwarzanych danych bądź ich charakter nie chciały „eksportować” zasobów informacyjnych poza swoje siedziby. Rozwiązanie zakłada zachowanie tej samej funkcjonalności co w przypadku chmury publicznej, lecz zaplecze sprzętowe i programowe pozostaje na terenie organizacji. Rozwiązanie to jest kosztowne i wymaga stworzenia własnego zaplecza IT.

Chmura hybrydowa to obecnie najprężniej rozwijający się model *cloud computing*. Stanowi synergię chmury publicznej i prywatnej. Konsoliduje najlepsze cechy obydwu rozwiązań [Ouanouki i in., 2014]

Geneza rozwoju usług cloud computing i trendy obecne

Pierwszymi usługami świadczonymi poprzez sieć komputerową w modelu usługowym były poczta elektroniczna i usługi hostingu, czyli wirtualnych serwerów przeznaczanych najczęściej na potrzeby stron internetowych. Usługi te nie były początkowo określane mianem chmury obliczeniowej. W ogólnie przyjętym, potocznym nazewnictwie funkcjonowały takie pojęcia, jak: serwery wirtualne, poczta www, serwery zdalne. Usługi świadczone w ramach hostingu oraz wirtualnego serwera



poczty można dzisiaj określić mianem modelu PaaS i SaaS, gdyż spełniały one wszelkie założenia „platformy jako usługi” oraz „aplikacji jako usługi”. W przypadku hostingu były to (i są nadal) platformy systemowe Windows lub Linux, spełniające określone wymogi dla instalacji danego systemu CMS oraz uruchamiania określonych skryptów językowych i bazodanowych. W przypadku poczty elektronicznej świadczone są usługi polegające na udostępnianiu gotowych aplikacji, którymi można zarządzać zdalnie i konsolidować system poczty elektronicznej w organizacji.

Protoplastami usług w chmurach obliczeniowych były również wszelkiego rodzaju rozwiązania bazujące na systemie tzw. „chatu”. Gotowe aplikacje pozwalające na budowanie grup rozmówców, a następnie wymiany informacji w postaci tekstowej, w wersjach późniejszych i obecnych również głosowych i wideo to rozwiązania wpisujące się bezpośrednio w model SaaS usług *cloud computing*.

Duży wkład w rozwój aplikacji w chmurze obliczeniowej ma również sektor rozrywkowy. Przyczyniły się do tego w szczególności gry online. Popularność tego typu rozrywki generuje obecnie największy wzrost sprzedaży gier i ruchu w sieci Internet. Z raportu PwC Global Entertainment & Media Outlook 2014–2018 wynika, że sprzedaż gier online będzie rosła w tempie 7,4 proc. rocznie do 30,6 mld USD w 2018 r. W porównaniu na całym świecie średnioroczne tempo sprzedaży gier na konsole wyniesie 4,7 proc. do 32 mld USD w 2018 r., natomiast sprzedaż gier na PC w 2014 r. osiągnie apogeum i będzie spadać w średnim tempie 0,9 proc. rocznie w kolejnych latach [Globalny rynek ...].

Przytoczone powyżej przykłady pozwalają przypuszczać, że indywidualni użytkownicy technologii informatycznych coraz bardziej cenią sobie rozwiązania, które da się szybko zaimplementować na danym urządzeniu stacjonarnym lub przenośnym bez konieczności zakupu specjalistycznych aplikacji oraz bez konieczności przygotowywania pod aplikację odpowiedniej wydajności sprzętu komputerowego. Przyzwyczajenia i doświadczenia użytkowników indywidualnych przenoszą się bezpośrednio na decyzje, które następnie jako właściciele lub menedżerowie organizacji podejmują, stojąc przed wyborem odpowiednich rozwiązań dla kierowanego przez siebie podmiotu.

Wydatki związane z używaniem zasobów w modelu *cloud computing* można ogólnie podzielić na dwie grupy:

- ponoszone w chwili implementacji rozwiązania,
- ponoszone podczas eksploatacji.

Implementacja oprogramowania w modelu cc jest zawsze niższa w porównaniu do tradycyjnego zakupu licencji, sprzętu i zbudowania odpowiedniej infrastruktury. Wydatki rozłożone są w czasie i wyrównują się wraz z upływem czasu podczas eksploatacji danych rozwiązań.

Wybór tańszego dla danego podmiotu rozwiązania powinien być zawsze poprzedzony odpowiednimi analizami, pozwalającymi z dużym prawdopodobieństwem określić opłacalność lub nieopłacalność inwestycji [Motta i in., 2012]. Należy podkreślić, że opłacalność danego rozwiązania bezpośrednio związana jest ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa opisanego liczbą używanych jednostek komputerowych, poziomem zaawansowania oprogramowania komputerowego, okresem kolejnych aktualizacji

i konieczności wykupowania kolejnych wersji oraz zaawansowaniem technicznym zaplecza niezbędnego do utrzymania rozwiązań programowych.

Jednym z popularniejszych narzędzi są metodyki TCO (ang. *Total Cost of Ownership*), pozwalające zobrazować rentowność przedsięwzięcia na przestrzeni kilku, kilkunastu lat [Han, 2011, s. 198–206].

Koszty związane z wykorzystywaniem narzędzi IT można ogólnie podzielić na trzy kategorie:

- koszty procesów implementacji infrastruktury sprzętowo-programowej,
- koszty użytkowania sprzętu i aplikacji,
- koszty aktualizacji oprogramowania komputerowego.

W tabelach 1–3 dokonano konfrontacji potrzeb w zakresie obsługi organizacji pod względem przetwarzania zasobów informacyjnych, porównując tradycyjny model funkcjonalności zaplecza IT z modelem *cloud computing*.

Chmura publiczna pomimo wielu zalet stanowi obecnie w opinii użytkowników najmniej bezpieczne rozwiązanie w zakresie wirtualizacji zasobów organizacji. Dowodzą temu dość częste awarie występujące u największych dostawców tego typu usług na świecie¹. Wprawdzie wszystkie awarie były usuwane w relatywnie krótkim czasie (od kilku do kilkunastu godzin), jednak w przypadku firm mających wszystkie swoje zasoby w przestrzeni wirtualnej odcięcie mogło spowodować duże straty finansowe. Obawy dotyczą również zabezpieczeń informacji przed niepożądanym dostępem (przykład: afera PRISM²).

W modelu chmury publicznej, w którym dane mogą znajdować się w dowolnym miejscu na świecie, w jednym z centrów danych obsługiwanych przez zewnętrznego dostawcę odpowiedzialność za bezpieczeństwo spoczywa wyłącznie na dostawcy usług. Organizacja nie ma praktycznie żadnego wpływu na procesy bezpieczeństwa. Dlatego też w przypadku organizacji większych lub prowadzących specyficzną działalność wrażliwą na ochronę danych osobowych (szpitale, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe itp.) lepszym rozwiązaniem są prywatne chmury obliczeniowe.

Rozwiązanie prywatnej chmury obliczeniowej daje organizacji większą kontrolę nad systemem bazodanowym, w którym przechowywane są informacje. Serwery wraz z odpowiednim oprogramowaniem zlokalizowane są zazwyczaj na terenie organizacji i to sam podmiot odpowiada za bezpieczeństwo danych. Ponadto system informatyczny w tym modelu wykorzystywany jest wyłącznie przez określoną organizację, a nie współużytkowany z innymi podmiotami, jak ma to miejsce w przypadku chmur publicznych. Niestety, rozwiązania prywatnej chmury są dość kosztowne i wymagają większego zaangażowania wewnętrznego działu IT.

Promowanym obecnie trendem w procesach wdrażania *cloud computing* w organizacjach jest implementacja tzw. chmur hybrydowych. Rozwiązanie to łączy najlepsze cechy chmur publicznych i prywatnych. Pozwala na dobór właściwości każdego z modeli w zależności od zmieniających się warunków [Rogoziński, 2013]. Chmury hybrydowe pozwalają na wyodrębnienie ze środowiska informatycznego danych wrażliwych i umieszczenie ich w sektorze chmury prywatnej. Są to najczęściej środowiska

Tab. 1. Porównanie potrzeb pod względem implementacji infrastruktury sprzętowo-programowej w organizacji

Tradycyjne zaplecze IT organizacji	Publiczna chmura obliczeniowa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Serwer baz danych 2. Serwer aplikacji 3. Serwer plików 4. Serwer kopii zapasowych 5. Komputery osobiste zapewniające moc obliczeniową konieczną do obsłużenia lokalnych instalacji oprogramowania komputerowego 6. Infrastruktura sieciowa zapewniająca łączność pomiędzy serwerami a komputerami stacjonarnymi 7. W przypadku implementacji narzędzi pracy mobilnej konieczność uruchomienia dodatkowych mechanizmów sprzętowo-programowych zapewniających bezpieczny dostęp do zasobów informacyjnych organizacji 8. Licencje oprogramowania klient-serwer 9. Odpowiednio stabilne i szybkie łącze z siecią Internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komputery stacjonarne dostosowane wydajnościowo do obsługi przeglądarki internetowej 2. Zakup abonamentu dostępowego do zdalnych aplikacji 3. Odpowiednio stabilne i szybkie łącze z siecią Internet

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Porównanie potrzeb pod względem użytkowania sprzętu i aplikacji w organizacji

Tradycyjne zaplecze IT organizacji	Publiczna chmura obliczeniowa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Czasowa modernizacja sprzętu komputerowego wymuszona nowymi wersjami oprogramowania. 2. Zakup kolejnych uaktualnień zabezpieczeń aplikacyjnych dla serwerów i stacji roboczych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zakup kolejnych uaktualnień zabezpieczeń aplikacyjnych dla stacji roboczych

Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Porównanie potrzeb pod względem kosztów aktualizacji oprogramowania komputerowego w organizacji

Tradycyjne zaplecze IT organizacji	Publiczna chmura obliczeniowa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konieczność zakupu nowych wersji oprogramowania 2. Konieczność aktualizacji oprogramowania 	<p>Brak</p> <p>Brak</p>

Źródło: opracowanie własne

bazodanowe do przechowywania danych osobowych, finansowych. Chmura publiczna dostarcza w tym modelu warstwę aplikacyjną w postaci niezbędnego oprogramowania do przetwarzania informacji.

Chmura hybrydowa pozwala również organizacjom niemającym doświadczenia w wykorzystywaniu zewnętrznych zasobów IT na powolne, systematyczne implementowanie rozwiązań wirtualnych. Wdrożenie systemu „zdalnych aplikacji” w części całego zaplecza IT umożliwi uzyskanie pełnego obrazu możliwości *cloud computing* i porównania go z działami „niezwirtualizowanymi”. Podejście to daje z jednej strony możliwość łagodnego wycofania się z usług *cloud computing*, a z drugiej łatwiejsze podjęcie decyzji o dalszej modernizacji systemu wymiany i przetwarzania informacji.

Rozwój cloud computing w Polsce i na świecie

W ostatnich latach można zaobserwować coraz większe przekonanie organizacji, szczególnie przedsiębiorstw

z sektora MSP do implementacji rozwiązań z zakresu *cloud computing*. Podmioty gospodarcze zachęcane wizją możliwości wykorzystywania najnowszych rozwiązań z zakresu IT bez ponoszenia ogromnych początkowych inwestycji na budowanie zaplecza IT coraz częściej decydują się na zakup aplikacji w formie abonamentu, rozkładając tym samym opłatę za infrastrukturę wymiany i przetwarzania informacji „na raty”. Istotną rolę w rozwoju zdalnego świadczenia usług aplikacyjnych odgrywa wzrost mobilnego Internetu oraz popularyzacja urządzeń mobilnych, które bez żadnych przeszkód wykorzystują te same aplikacje co ich stacjonarne odpowiedniki. Organizacje mające pracowników mobilnych, pracujących częściowo lub w pełnym wymiarze czasu w formie telepracy, mogą w ten sposób udostępniać zasoby aplikacyjne i danych praktycznie w dowolnym momencie, nie ponosząc żadnych dodatkowych kosztów związanych z dostosowywaniem zaplecza IT. Ma to również istotne znaczenie w przypadku tworzenia przez przedsiębiorstwa tzw. grup roboczych, składających się z osób zamieszkałych w miejscach oddalonych od siebie o setki kilometrów [Kobis, 2014, s. 198].

Istotnym motorem rozwoju świadomości menedżerów organizacji są firmy IT dostarczające tradycyjnych rozwiązań z zakresu aplikacji biurowych oraz aplikacji CRM (ang. *Customer Relationship Management*), ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*). Oferują one coraz częściej „odpowiedniki” swoich rozwiązań, bazujące na modelu chmury SaaS. Aplikacje zdalne, które mają identyczną funkcjonalność jak ich „pudełkowe” ekwiwalenty, promowane są ratalną ceną zakupu w formie opłat abonamentowych z gwarancją ciągłych aktualizacji do najnowszych wersji.

Organizacje małe, które do niedawna nie mogły pozwolić sobie na wdrożenie kosztownych rozwiązań wymagających dużych mocy obliczeniowych serwerów, otrzymują w akceptowalnej dla własnego budżetu cenie narzędzia zarezerwowane do tej pory dla podmiotów dużych i korporacji.

Przeprowadzone przez PMR Ltd. Sp. z o.o. w maju 2014 roku badania dotyczące rozwoju rynku *cloud computing* w Polsce nakreślają perspektywy dynamicznego rozwoju chmury obliczeniowej w naszym kraju. Badania przeprowadzono wśród 300 największych firm IT w Polsce. Stanowią ogólny pogląd na rozwój *cloud computing* bez uwzględnienia kluczowego sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Jednym z głównych problemów podlegających badaniu była próba odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników warunkujących rozwój technologii chmury. Odpowiedzi określające największy wpływ poszczególnych czynników przedstawiono na rysunku 1.

Najistotniejszym czynnikiem rozwoju *cloud computing* jest poszukiwanie oszczędności przez firmy. W badaniu nie podano, czego szczególnie mają dotyczyć oszczędności: czy ograniczenia liczby wykorzystywanych aplikacji komputerowych czy też obniżenia kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury IT wraz z działem wsparcia technicznego. Dość ogólnie sformułowane pytanie prawdopodobnie miało wskazać na zalety modelu abonamentowego wykorzystywania technologii IT, co pozwala na rozłożenie kosztów w czasie i znacznie odciąża finansowo szczególnie podmioty mniejsze, czyli te, których w badaniu nie uwzględniono. W przypadku podmiotów większych istotna jest elastyczność modelu chmurowego. Zapotrzebowanie na usługi IT może być regulowane w czasie. Przykładowo: w miesiącach zwiększonego obciążenia działu

IT istnieje możliwość wykupienia większej mocy obliczeniowej w modelu IaaS, natomiast w miesiącach przestoju zmniejszenia zapotrzebowania do minimum. Podejście to pozwala w 100% wykorzystywać dostępne zaplecze IT, przez co organizacja płaci za faktycznie wykorzystaną moc serwerów. W tradycyjnym, stacjonarnym modelu IT brak jest takiej możliwości. Zaplecze sprzętowe i programowe działa na jednolitym możliwym do osiągnięcia poziomie.

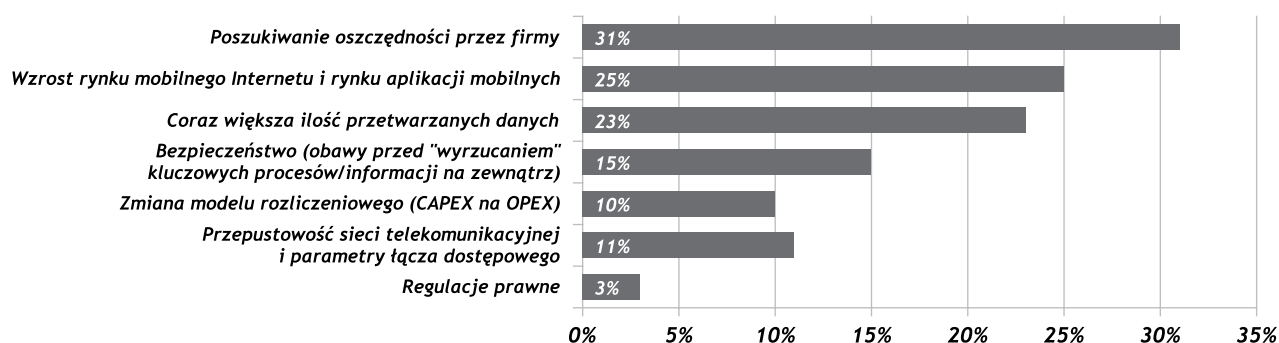
Badanie to pokazuje również, że paradoksalnie rozwój nowych technologii może być w pewnym stopniu uwarunkowany ograniczaniem budżetu przedsiębiorstw w zakresie inwestycji w IT. Jest to zupełnie nowe zjawisko, ponieważ do tej pory nakłady pieniężne były w pewnym stopniu wyznacznikiem jakości działów informatycznych, a przez to nowoczesności organizacji gospodarczej. Dziś za sprawą *cloud computing* zależność ta zostaje nieco zachwiana.

Oszczędności można również doszukiwać się w aspekcie poziomu zatrudnienia. Nowe rozwiązania dają możliwość rezygnacji z zatrudniania wysoko wyspecjalizowanych pracowników działu informatycznego, gdyż obsługa serwerów i aplikacji spoczywa wyłącznie na dostawcy usług. Przedsiębiorstwo, które takich pracowników już posiada, może natomiast skoncentrować dział IT np. na opracowywaniu nowych strategii działań marketingowych w sieci Internet, odciążając go od działań związanych z konserwacją i zabezpieczaniem urządzeń i systemów informatycznych.

Bezpośredni związek z redukcją kosztów utrzymania IT dla firmy ma również odpowiedź dotycząca czynnika opisującego oszczędności generowane przez podmiot w wyniku zmiany modelu rozliczeniowego CAPEX (ang. *capital expenditures*) – wydatki inwestycyjne na rozwój i wdrożenie systemu IT na OPEX (ang. *operating expenditures*) – koszty związane z utrzymaniem systemu IT.

Nieco dziwny wydaje się fakt, że wśród kluczowych czynników warunkujących rozwój *cloud computing* w badaniu nie występuje aspekt potrzeby konkurowania między podmiotami gospodarczymi, podatnymi często na wpływy dużych korporacji implementujących nowe rozwiązania z zakresu IT.

Podobne badania wśród polskich przedsiębiorców przeprowadził na przełomie sierpnia i września 2014 roku dr Krzysztof Kapera z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (pełny tekst badania oraz sposób prze-



Rys. 1. Warunki rozwoju technologii chmury obliczeniowej

Źródło: [Raport: *Cloud computing market ...*, 2014]

prowadzenia można znaleźć pod adresem: http://www.comarch.pl/files_pl/file_8086/Cloud-Computing-20141.pdf – stan na dzień 21.11.2014). W jednym z pytań podjęto próbę określenia korzyści, których spodziewałyby się firmy z wykorzystania aplikacji w modelu chmury obliczeniowej. Jest to pytanie pokrewne w stosunku do pytania odnoszącego się do warunków rozwoju technologii chmury obliczeniowej (rys. 1). Wyniki tego badania przedstawiono na rysunku 2.

Badanie to potwierdza zbieżność poglądu twórców oprogramowania IT z poglądem polskich przedsiębiorców na temat warunków rozwoju *cloud computing*. Głównym motorem rozwoju jest ograniczenie kosztów funkcjonowania podmiotu. Badanie przedstawione na rysunku 1 na miejscu trzecim określa czynnik: „Coraz większa ilość przetwarzanych danych”, co może sugerować, że przyrost informacji powoduje coraz większe trudności w ich przetwarzaniu. Można to rozumieć poprzez konieczność rozbudowy parku serwerów bazodanowych ale również poprzez coraz większą ilość czasu potrzebną do ich przetworzenia i odnalezienia. W drugim przypadku pokrywa się to w odpowiedzi z rysunku 2, na którym „Szybszy dostęp do danych firmowych” znalazł się na miejscu czwartym.

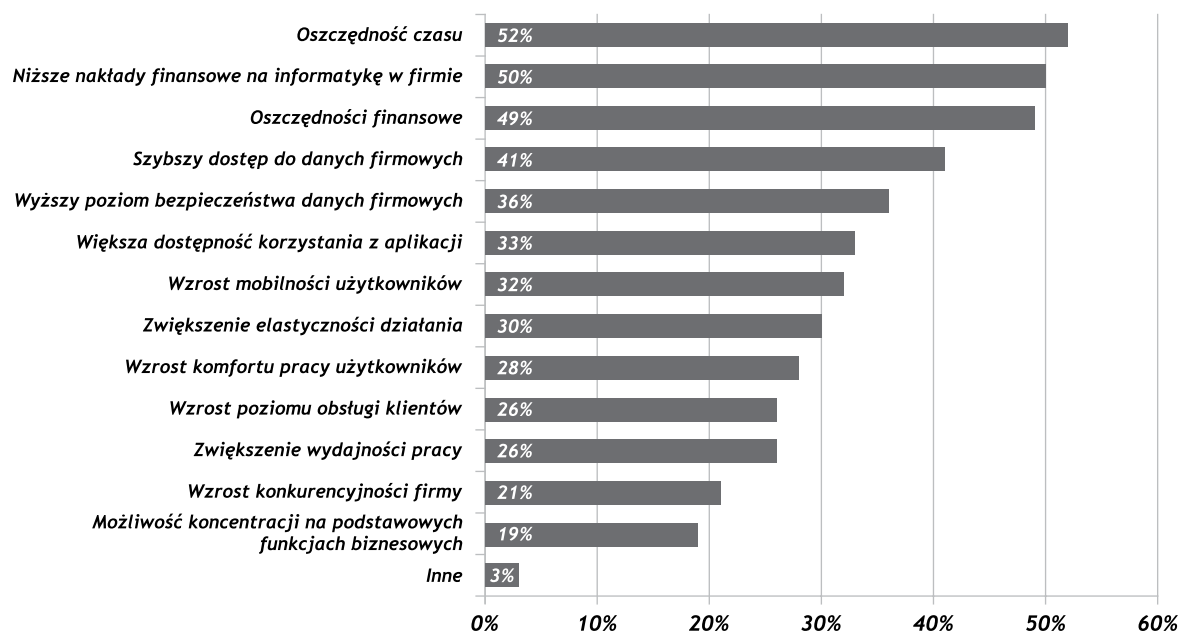
Rozwój *cloud computing* w Polsce jest bez wątpienia bezpośrednio uwarunkowany koniunkturą rozwoju całego sektora IT. Po kilku latach ogólnosiwiatowego kryzysu można zaobserwować pewne zmiany w ocenie barier rozwoju rynku IT w Polsce. Główny czynnik, który był wskazywany jako kluczowy wśród hamujących rozwój sektora technologii informacyjnych, czyli kryzys gospodarczy, zastąpiony został innymi barierami. W drugim kwartale 2014 roku firma PRM przeprowadziła badanie opinii kadry menedżerskiej 300 największych firm działających w branży IT w Polsce. W jednym z nich określono największe obecne bariery rozwoju IT. Przedstawiono je w tabeli 4.

Tab. 4. Największe bariery rozwoju IT w Polsce

Lp.	Bariery	Rok 2013	Rok 2014
1	Brak kapitału na inwestycje w IT w firmach w Polsce	33%	35%
2	Brak świadomości korzyści inwestowania w IT w firmach	10%	26%
3	Problemy kadrowo-płacowe	10%	19%
4	Negatywna, trudna sytuacja gospodarcza	47%	16%
5	Niejasne i często zmieniające się prawo	6%	13%
6	Konkurencja na rynku	3%	12%
7	Brak lub za mało inwestycji ze strony administracji państwowej	5%	8%
8	Problemy z wykorzystaniem środków unijnych	6%	7%
9	Niejasne reguły przetargów w administracji publicznej	6%	5%
10	Brak lub za mało inwestycji ze strony samorządów	2%	5%
11	Nie dostrzegam żadnych barier	0%	4%
12	Piractwo komputerowe	0%	1%
13	Korupcja	0%	1%
14	Inne	10%	11%

Źródło: [Raport: Polish IT sector ..., 2014]

Kluczowym czynnikiem ograniczającym wdrożenie chmury obliczeniowej jest „Brak kapitału na inwestycje w IT w firmach”. Sytuacja ta spowodowana jest prawdopodobnie trudnym dla wielu podmiotów gospodarczych okresem odbudowywania potencjału po kryzysie



Rys. 2. Oczekiwania w stosunku do chmury obliczeniowej

Źródło: [Raport: Badanie Comarch Cloud, 2014]

na rynku gospodarczym. Obecnie, w czasie powolnego wzmocnienia pozycji przez przedsiębiorstwa, inwestycje odkładane są na plan dalszy.

Bardzo ciekawa jest druga z barier wymienionych w badaniu. Pomimo ogólnoświatowego trendu wzmocnienia świadomości znaczenia informacji dla podmiotów gospodarczych podmioty te w dość dużym stopniu nie widzą konieczności inwestowania w technologie pozwalające skutecznie zarządzać zasobami informacyjnymi. Warto jednak zaobserwować 16-punktowy wzrost tego czynnika w stosunku do roku poprzedniego.

W dużym stopniu wzrosły również roszczenia przedsiębiorstw w stosunku do administracji państwowej i środków unijnych przeznaczanych na rozwój podmiotów gospodarczych (bariery 7,8,9,10).

Pomimo istotnych barier hamujących rozwój sektora nowych technologii w Polsce, przewiduje się w roku bieżącym i następnym rozwój usług związanych z wirtualizacją zasobów informacyjnych organizacji. Szczegółowe badanie przeprowadzone przez firmę PME przedstawiono na rysunku 3.

Najbardziej optymistycznym wariantem rozwoju są usługi w modelu SaaS. Model ten jest obecnie najbardziej popularny ze względu na jego szeroką dostępność i powszechne użycie na płaszczyźnie indywidualnej. Model ten jest ponadto pierwszym, który poddawany jest testom przez organizację, chcąc migrować na poziom wirtualnego IT. Organizacje celem zapoznania się z nową technologią migrują do niej zazwyczaj na poziomach mniej znaczących dla przedsiębiorstwa, które w razie niepowodzenia nie wpłyną znacznie na ogólną kondycję podmiotu. Poziomy te wykorzystują wszystkie rozwiązania, które zawarte są również w modelu SaaS: poczta elektroniczna, hosting, oprogramowanie biurowe.

Najmniej dynamiczny rozwój przewidywany jest w sektorze modelu IaaS. Spowodowane może to być faktem, iż przedsiębiorstwa poszukują dzisiaj przede wszystkim rozwiązań gotowych, niepotrzebujących dodatkowych nakładów pracy i kapitału – a takim nie jest model IaaS, który wymaga wykwalifikowanej kadry IT, specjalizującej się w oprogramowaniu serwerów i aplikacji roboczych.

Dynamizm rozwoju usług w modelu *cloud computing* prognozowany jest w skali całego świata. Badania przeprowadzone przez Cisco Global Cloud Index przewidują, że do roku 2018 ruch danych związany z chmurą obliczeniową stanowił będzie 76% globalnego ruchu w centrach danych. W 2013 roku całkowity ruch generowany przy połączeniach z *cloud computing* wyniósł około 3,1 ZB (zettabajtów, 1 ZB to tryliard bajtów), natomiast w roku 2018 ma to być już 8,6 ZB.

Liczby te świadczą o ogromnej ilości danych, które obecnie są i w przyszłości będą przesyłane poprzez sieci teleinformatyczne. Przewiduje się również duży wzrost dostępności do sieci Internet, która jest warunkiem koniecznym korzystania z chmury obliczeniowej. Szacuje się że ponad 50% populacji świata w 2018 roku będzie miała Internet, a ponad 25% mieszkańców Ziemi będzie korzystało z narzędzi bezpośrednio zsynchronizowanych z usługami *cloud computing* [Raport: Cisco Global..., 2014; Jadczyk, 2014].

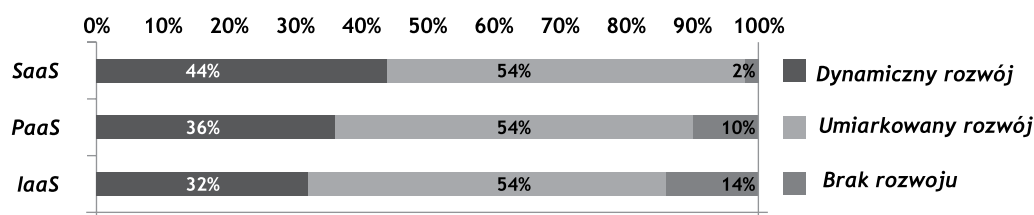
Do 2018 roku przewiduje się również znaczny wzrost obciążeń center danych (około 24% rocznie). Wzrost ten bezpośrednio będzie wpływał na obniżenie wymiany danych w centrach tradycyjnych, w których przewiduje się spadek w granicach 2% rocznie. Świadczy to o stopniowej migracji zasobów na płaszczyznę wirtualnych serwerów i systemów.

Dostęp do sieci Internet – warunek rozwoju chmury obliczeniowej

Rozwój usług sieciowych jest bezpośrednio uwarunkowany rozwojem i dostępnością samego nośnika danych, jakim jest Internet. W szczególności duży nacisk należy położyć na rozwój dostępu szerokopasmowego oraz mobilnego. Rozwój technologii przesyłania danych pozwala na rozszerzanie obszarów objętych siecią komputerową przy jednoczesnym dostępie do niej na akceptowalnym poziomie cenowym. Rysunek 4 przedstawia prognozowany przez firmę Cisco wzrost liczby użytkowników Internetu stacjonarnego do roku 2018, a rysunek 5 Internetu mobilnego.

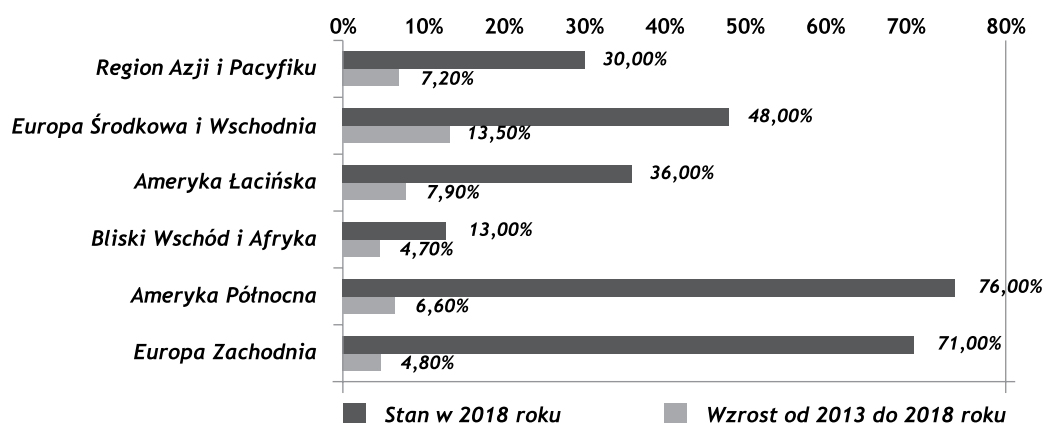
Największy wzrost w ciągu pięciu lat zarówno w przypadku Internetu stacjonarnego, jak i mobilnego przewidywany jest w Europie Środkowej i Wschodniej. Miejsce drugie zajmuje Ameryka Łacińska. Rozbieżności między lokalizacjami geograficznymi zaczynają się od miejsca trzeciego. W przypadku Internetu stacjonarnego kolejne miejsca zajmują: Region Azji i Pacyfiku, Ameryka Północna, Europa Zachodnia i na ostatnim miejscu Bliski Wschód i Afryka. Odmienne sytuacja przedstawia się w przypadku Internetu mobilnego: miejsce trzecie przypada Europie Zachodniej, następnie Ameryce Północnej, Region Azji i Pacyfiku oraz Bliski Wschód i Afryka.

Bez względu na technikę podłączenia do sieci Internet można zaobserwować dynamiczny wzrost konsolidacji autonomicznych jednostek komputerowych w sieci globalnej. Jest to kluczowy czynnik w procesie rozwoju chmury obliczeniowej, której głównym czynnikiem warunkującym rozwój jest istniejąca i sprawna sieć telekomunikacyjna.



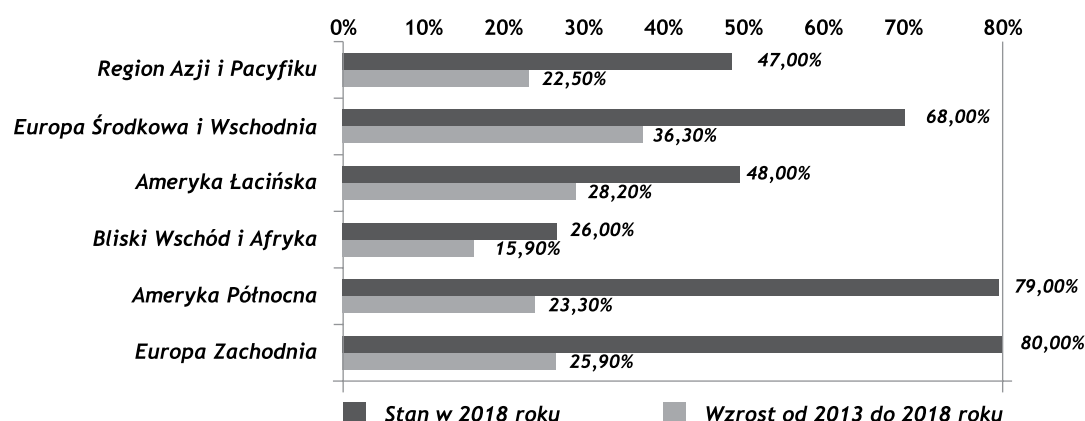
Rys. 3. Prognozowany rozwój poszczególnych modeli cloud computing w latach 2014-2015

Źródło: [Raport: Cloud Computing Market ..., 2014]



Rys. 4. Prognozowany wzrost liczby użytkowników Internetu stacjonarnego do roku 2018

Źródło: [Raport: Cisco Global ..., 2014]



Rys. 5. Prognozowany wzrost liczby użytkowników Internetu mobilnego do roku 2018

Źródło: [Raport: Cisco Global ..., 2014]

Podsumowanie

Współczesna konkurencja pomiędzy organizacjami funkcjonującymi na rynkach światowych oraz polskich wymusza stosowanie coraz bardziej wyrafinowanych technik i technologii, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Współcześnie działające przedsiębiorstwa powinny wnikliwie śledzić zmiany zachodzące w technologiach umożliwiających wymianę informacji. Tempo rozwoju nowych rozwiązań informatycznych jest coraz większe. Zacołanie technologiczne stanowi dziś jeden z głównych czynników powodujących zmniejszenie konkurencyjności podmiotu gospodarczego na rynku. Brak inwestycji w dział IT to w wielu przypadkach jeden z głównych powodów obniżenia „atrakcyjności” organizacji na rynku gospodarczym. Społeczeństwo informacyjne to m. in. klienci korzystający z najnowszych zdobyczy techniki, która toruje nowe kanały wymiany informacji (transakcji finansowych, zakupów, dostarczania danych). Dlatego, jeśli organizacje nie będą działały na tym samym poziomie technologicznym co ich beneficjenci, skazane są w określonym przedziale czasowym na porażkę.

Obecnie najsukuteczniejszym narzędziem, pozwalającym w szybki sposób unowocześnić zaplecze IT, jest chmura obliczeniowa. *Cloud computing* zdejmuję wszelkie bariery związane z ograniczeniami budżetowymi, warunkującymi wdrożenie technologii i pozwala na równym poziomie konkurować

ze sobą organizacjom tak małym, jak i dużym. Wirtualizacja zasobów IT organizacji to również dostęp do nich praktycznie z dowolnego miejsca na Ziemi, uwarunkowany jedynie dostępem do sieci Internet. Przy obecnym trendzie i rozwoju pracy zdalnej *cloud computing* stanowi najlepsze z możliwych i dostępnych narzędzi.

dr inż. Paweł Kobis
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
 e-mail: pawelk@zim.pcz.pl

Przypisy

- 1) Patrz: <http://www.computerworld.pl/news/398287/Chmura.Azure.miala.znowu.awarie.html>, <http://pclab.pl/news47025.html>, data dostępu 8.01.2015 r.
- 2) <http://www.cloudmeeting.pl/polska-chmura-odpowiedzia-na-afere-prism/>, data dostępu 8.01.2015 r.

Bibliografia

- [1] Globalny rynek gier komputerowych – gry online wychodzą na prowadzenie, [w:] Wiadomości gospodarcze Ministerstwa

- Skarbu Państwa, strona MSP: <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze/28821,Globalny-rynek-gier-komputerowych-gry-online-wychodza-na-prowadzenie.html>, data dostępu 8.11.2014 r.
- [2] HAN Y., *Cloud Computing: Case Studies and Total Cost of Ownership*, „Information Technology and Libraries”, December 2011.
- [3] JADCZAK A., *Trzykrotny wzrost ruch w centrach danych do roku 2018*, IT wiz, 2014, <http://itwiz.pl/trzykrotny-wzrost-ruch-centrach-danych-roku-2018/>, data dostępu 22.11.2014 r.
- [4] KIEŁTYKA L., KOBIS P., *Ekonomiczne aspekty wirtualizacji zasobów informatycznych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4.
- [5] KOBIS P., *Wirtualizacja spotkań grup roboczych w przedsiębiorstwach – aspekt jakościowy*, [w:] DUDEK M., MADYDA A., SALA D., WASZKIELEWICZ W. (red.), *Metodyczno-instrumentalne aspekty inżynierii produkcji*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2014.
- [6] KOBIS P., *Istota cloud computing oraz szanse i zagrożenia związane z wykorzystaniem chmury obliczeniowej*, [w:] KIEŁTYKA L. (red.) *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji, Zarządzanie z wykorzystaniem multimediiów*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
- [7] KUCĘBA R., *Model cloud computing – taksonomia pojęć i własności*, [w:] KIEŁTYKA L. (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji, Zarządzanie z wykorzystaniem multimediiów*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
- [8] MOTTA G., SFONDRINI N., SACCO D., *Cloud Computing: A Business and Economical Perspective*, Service Sciences (IJCSS), 2012 International Joint Conference, s. 18–22.
- [9] NOWICKA K., *Zarządzanie przepływem informacji w modelu biznesowym cloud computing*, „E-mentor” 2011, nr 3.
- [10] OUANOUI R., GOMEZ MORALES A., APRIL A., *Rationalizing the Cloud Computing Concept: An Analogy with the Car*, „Journal of Cloud Computing”, 2014 URL: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JCC/jcc.html>, data dostępu 15.11.2014 r.
- [11] Raport: *Badanie Comarch Cloud*, Comarch, 2014, http://www.comarch.pl/files_pl/file_8086/Cloud-Computing-20141.pdf, data dostępu 21.11.2014 r.
- [12] Raport: *Cisco Global Cloud Index*, 2014, http://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/service-provider/global-cloud-index-gci/growth_cloud_infographic.pdf, data dostępu 19.11.2014 r.
- [13] Raport: *Cloud Computing Market Growing Quickly*, PMR, 2014, <http://www.pmrpublications.com/downloads/2323/cloud-computing-market-growing-quickly/done>, data dostępu 21.11.2014 r.
- [14] Raport: *Polish IT Sector Recuperates Quickly*, PMR, 2014, <http://www.pmrpublications.com/downloads/2719/polish-it-sector-recuperates-quickly/done>, data dostępu 20.11.2014 r.
- [15] ROGOZIŃSKI D., *Publiczna, prywatna czy hybrydowa – który rodzaj chmury wybrać?*, IT focus, 2013, <http://www.itfocus.pl/porady-ekspertow/publiczna-prywatna-czy-hybrydowa-ktory-rodzaj-chmury-wybrac>, data dostępu 13.11.2014 r.

Virtualization of Information Resources in Organizations: The Era of Cloud Computing

Summary

Cloud computing is an advanced technology for processing of information resources in enterprises today. It represents extensive infrastructure used for processing of unlimited amount of data without the necessity of extending local facilities in IT divisions. Therefore, cloud computing is a tool that helps remove barriers of access to new technologies caused by the financial status of an organization. With regard to IT facilities, cloud computing allows both small and bigger organizations to compete at a similar level.

This study is aimed at bringing closer to the reader the current tendencies in development of cloud computing technologies and to present the most recent studies on the use of cloud computing in various organizations, both in Poland and all over the world.

Keywords

cloud computing, organization, enterprise, information

CRITIQUE OF ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE (OLC) MODELS - THROWING THE BABY OUT WITH THE BATHWATER? PART II

Maciej Czarnecki

Introduction

It is hard to determine the exact number of proposed growth and development models based on the organizational life cycle (OLC) concept. Phelps et al. [2007, p. 5] mention 33, whereas Levie and Lichtenstein [2010, p. 324] – 104 such models. OLC models were popular in management literature until late eighties of the XX century, later the number of publications on that subject dropped considerably. The reason

of this drop was a heavy criticism they were subject of. Critics challenge the assumptions underpinning the organismic metaphor: growth is linear, sequential, deterministic and invariant. They also point out that OLC models are not based on the empirical research and are not consistent with each other. However, it seems that the criticism of OLC models has been exaggerated. Excessive critique „seems to have led

not to better research but to no research at all in this stream more recently. This is unfortunate because it represents the type of knowledge (...) managers typically need" [Davidsson et al., 2005, p. 2]. Davidsson and others do not present any detailed arguments supporting their opinion though. The aim of the paper was to analyze chosen OLC models in the context of the critical arguments they are subject of. Author reviewed seventeen OLC models chosen on the basis of the reputation of the journals they were published in, or – since a few models published in places other than scientific journals had a great response from scholars and managers – their popularity (measured by the number of citations according to the scholar.google.com search engine)¹.

Analysis concerning nine early OLC models (published by mid-eighties of the XX century) were published as the first part of the paper by Czarnecki [2014, pp. 39–45]. According to the study, some of the early OLC models indeed had some of the weaknesses that the critics raise. Author agrees with *some* critical arguments with regard to *some* of the early OLC models. OLC models evolved though. In this article, the Author will analyse later OLC models (introduced in late 80s and further on). As in the first part of the article, the Author will take a stance on critical arguments raised against them. The summary of this evaluation is presented in Table 1. The direction and areas of possible future research will be pointed out.

Late OLC models

Model by R. Kazanjian [1988] can be considered as one of the „later“ OLC models. In the first part of the publication, Kazanjian describes two case studies, as part of which he interviewed over sixty managers and employees of two firms. He points out that in both firms „growth histories ... strongly suggest a stage development pattern“ [Kazanjian 1988, p. 261], including certain dominant problems. In the second part of the publication, R. Kazanjian presents the results of studies of 105 firms „considered high technology, such as computers and related electronic products“ [Kazanjian, 1988, p. 267]. The results of these studies confirm to a certain degree the contention that „sets of dominant problems“ change in a predictable way for particular development stages. Kazanjian concludes that his studies provide „partial support“ for the organizational growth model based on four stages: conception/development, commercialization, growth and stability. He emphasizes, however, that the boundaries between individual stages are obscure, descriptions of particular stages and their related problems overlap, and that there are firms which follow paths of development other than the „typical“ ones. The model describes the internal growth of new companies in modern technology sectors, whose functioning is based on one product and/or technology and the conditions in the markets where the companies operate do not limit the demand.

Two years later the same Author published the results of the same research, together with R. Drazin, in the context of firms' characteristics as functions of dominant problems related to particular development stages. The scholars argue that one of the most important factors affecting the speed of company growth is that organizational structure (namely, the degree of

centralization, formalization and specialization in the areas of marketing and sales, production and R&D) fits particular stages' requirements. Failure to fit the stage is not bound to result in the firm's bankruptcy, crisis, serious problems and the like: „If the organization does not make the transition (...), then holding other growth related factors constant, relatively lower growth should result“ [Kazanjian, Drazin, 1990, pp. 141, also 138, 139, 140, 142, 143, 148]. This is a vital observation, as many researchers have suggested that such lack of fit leads to much worse consequences than just lower growth [cf. e.g. Steinmetz 1969, pp. 29–36; Greiner 1972, pp. 36–46, 1998, pp. 55–67; Adizes 1979, pp. 3–25, 1989, 1996]. They observe that changes both in firms' environment and firms' internal development are sometimes unpredictable; therefore, the stages of development do not always reflect the order suggested in OLC models. As for the randomness of stage order, it mostly results from disturbances in the environment. Kazanjian and Drazin think that „the dominant sets of problems“ „define the stage of growth the venture is in“, and the management should mainly concentrate on them. Like Cameron and Whetten [1983], they point out that „no problem ever completely goes away“ [Kazanjian, Drazin, 1990, p. 139].

The issue of problems characteristic for individual organizational life cycle stages was raised by R. Dodge and J. Robbins [1992], and then by the same Authors in cooperation with S. Fullerton [Dodge et al., 1994]. They assume a priori the existence of corporate development phases, adding that there is „substantial agreement about a consistent pattern of development and the differing characteristics associated with the various stages“ [Dodge et al., 1994, p. 123]. On the other hand, they emphasize that „it is difficult to apply a universal model to all types of organizations. Typically recurrent cycles and patterns in organizations are products of specific environments“ [Dodge et al., 1994, p. 123]. Still, observing numerous similarities between models, for the needs of their research of over three hundred and sixty companies [Dodge, Robbins, 1992, p. 29; Dodge et al., 1994, p. 126], they assume the existence of „four general phases (...) common to all: a startup or entrepreneurial stage, a growth or expansion stage, a domain protection and/or expansion stage, and a stability stage“ [Dodge, Robbins, 1992, p. 28]. Departing from concentration on the internal organizational problems, typical for most models, they instead relate the growth problems to the environment. They conclude that the conditions in the organization's environment, especially the intensity of competition in a given industry, are more important in the perception of „problems“ by managers than the phase of life cycle in which the organization currently is [Dodge et al., 1994, pp. 132, 133].

S. Hanks, C. Watson, E. Jansen and G. Chandler [1994] indicate that many terms (e.g. „a life-cycle stage“) have not been given explicit definitions in the subject literature. Deriving the definition of a life cycle stage from the descriptions of stages in particular models, they define the term as „a unique configuration of variables related to organization context and structure“. They also emphasize the inconsistency of using other basic concepts: „some Authors talked explicitly of life-cycle stages (...) while others used terms such as growth stages (...) or developmental stages. We found no effort to distinguish between these terms in the literature. Indeed, several Authors used these terms interchangeably, as do we in this paper“ [Hanks et

Table 1. Evaluation of characteristics imputed to selected late OLC models

Model published in	Linearity	Sequentiality	Determinism	Invariance	No study basis	Comparison to organisms	Inconsistency with other models	Comments
Kazanijan, Drazin [1989]	no	no	no	no	no	no	no	A typical path of development is disrupted by hardly predictable or completely unpredictable changes, mainly in the venture's environment.
Dodge, Robbins [1992]	no	no	no	no	no	no	no	„It is difficult to apply a universal model to all types of organizations. Typically recurrent cycles and patterns are products of specific environments”
Hanks et al. [1994]	no	no	no	no	no	no	no	Most of the developing organizations move from cluster to cluster in their developmental path in a predictable order, yet „the cross-sectional nature of this study limits our ability to reach definitive conclusions as to the sequencing of stages”
Hansen, Bird [1997]	no	no	no	no	no	no	partly*	* Concentrates on early stages of development
Gudmundsson [1998]	no	no	no	no	no	no	no	Airlines' life cycle stages are similar to the universal ones, with certain modifications resulting from the sector's specificity
Beverland, Lockshin [2001]	no	no	no	no	no	no	no	The studied wineries followed several different but repeatable paths of development
Masurel, Van Monfort [2006]	no	no	no	no	no	no	no	„The effects of growth can be predicted to a certain extent”
Lester et al. [2003]	no	no	no	no	no	no	no	The sequence of life cycle stages is generally predictable, but „through proactive strategic choice organizations can revert back to earlier stages, remain in one particular stage of development for a very long time, or fail to progress past an early stage”

Source: author's own study

al., 1994, p. 7]. They indicate that despite many similarities and quite a consistent and logical pattern of development resulting from most of the proposed models, they do differ as regards the number of stages; besides, it is not clear whether „all organizations evolve through the same series of stages” or whether there are „contingencies that affect the number of stages”. Many models are conceptual in character and sound plausible but often are „largely the product of ... personal insight” rather than research following empirical rigour, so „they may not accurately reflect reality” or „they may serve well for descriptive purposes but have limited explanatory or predictive power”. They also indicate that complex patterns (such as the growth and development of an enterprise – Author's note) are „not readily apparent to heuristic observation” [Hanks et al., 1994, p. 13]. Their research is based on the results of questionnaires received from 133 „high-technology firms”, with relatively broad criteria for inclusion of firms to that group [explained in more detail on page 14 of Hanks et al., 1994]. They classify firms as belonging to six „clusters”, whereas, it is worth noting that not all of them include growing companies. Most of the developing organizations move from cluster to cluster in their development in a predictable sequence, yet „the cross-sectional nature of this study limits our ability to reach definitive conclusions as to the sequencing of stages” [Hanks et al., 1994, p. 18]. The boundaries between clusters are sometimes obscure and overlapping. Companies may return to the previous pha-

ses or evolve in a direction other than resulting from the typical order. The scholars conclude that the phenomena of corporate growth and development are more complex than the former literature suggests.

Another worthwhile article is one by E. Hansen and B. Bird [1997, pp. 111–122], which reports the results of a study of 18 high technology enterprises. The sample is rather small but the methodology of selection from a database including 164 ventures was quite rigorous (this does not refer to the definition of „high-tech” – Author's note) [Hansen, Bird, 1998, pp. 116, 118]. The researchers conclude that although companies undergo life cycle stages, exceptions from the typical path are really numerous. Usually the firms-exceptions are not administered by managers but by engineers, scientists or representatives of other professions. Whether companies develop in accordance with a rather predictable model of growth or in a more random way is to a great extent a question of choice for their owners or managers. That choice may be more or less conscious, and the company's development more or less (in the case of firms following the patterns established by OLC models, rather less) based on learning from their own mistakes. The scholars think that the development of a venture in accordance with the pattern of life cycle stages is much more effective and leads to higher growth ratios [Hansen, Bird, 1998, p. 121].

It is noteworthy that a few of the aforementioned models were related to „high-tech” enterprises. They were the object

of special interest of the researchers studying organizational life cycle [Phelps et al., 2007, p. 3]. For a contrast, below I will refer to two publications presenting the results of studies of companies from more traditional sectors: the wine industry and airlines.

S. Gudmundsson [1998] investigated 26 airlines (out of 40 which were asked to fill in questionnaires and grant interviews). He proves that their developmental paths corresponded to the life cycle models proposed by Miller and Friesen [1983, pp. 339–356] as well as Quinn and Cameron [1983, pp. 33–51]. The results of his research indicate that „for the first three phases one can detect similarities” [Gudmundsson, 1998, p. 226]. Some phenomena are regarded by him as characteristic of new airlines, so they were not taken into consideration in the previously mentioned models, whereas one of the stages he describes particularly well corresponds to the model developed by Miller and Friesen. To sum up, „there are similarities between characteristics of (...) airlines’ evolutionary stages and life-cycle phases” of firms from other sectors [Gudmundsson, 1998, p. 227], with certain modifications resulting from the sector’s specificity.

On the basis of the sample of twenty wine-making firms, Beverland and Lockshin [2001] conclude that they underwent not one but several, different but repeatable, paths of development [Beverland, Lockshin, 2001, pp. 358, 359]. The various paths were not the work of chance; they mostly resulted from the strategic choices made by their executives. Each of the four life cycle stages they distinguished was characterized by the „dominant problem”. However, the „dominant problems” they studied to a greater or lesser extent reflected the „dominant problems”, „main problems” or „challenges”, etc. described by other scholars. It is noteworthy that, unlike in, e.g. Kazanijan’s model, where marketing and sales are some of the key challenges, the company faces regardless of the stage of development [Kazanijan, 1988, p. 273], in the case of wineries it only becomes the dominant problem when the firm achieves a high sales volume [Beverland, Lockshin, 2001, p. 359].

The turn of the century was a landmark, after which the number of publications concerning organizational life cycle considerably decreased. The one worth mentioning from among the few is, in Author’s opinion, a model by E. Masurel and K. Van Montfort [2006]. Their study of professional services firms (consulting and legal firms – Author’s note) „clearly revealed that firms change over the course of their life cycles” and that „the effects of growth can be predicted to a certain extent” [Masurel, Montfort, 2006, p. 161]. They indicate the occurrence of four stages of development.

The research by D. Lester and others [Lester et al., 2003, p. 347], in turn, covering a sample of 242 companies from various sectors, „supported the existence of organizational life cycles as conceptualized by Miller and Friesen [1984, pp. 1161–1183] and others, and an association between life cycle and competitive strategy. Specifically, each stage was associated with certain strategies and a specific level of satisfaction with performance” [Lester et al. 2003, p. 349]. Drawing on a number of life cycle models (in particular, many similarities to the model by Churchill and Lewis [1983, pp. 30–50] can be observed) the scholars proposed their own model based on five stages. They point out that the differences between the number of life cycle stages in OLC models principally result from the fact that

models with a smaller number of stages combine the detailed stages into more general ones. While the sequence of life cycle stages is generally predictable, „through proactive strategic choice [Child 1972, pp. 1–22] organizations can revert back to earlier stages, remain in one particular stage of development for a very long time [Miller, Friesen, 1984, pp. 1161–1183], or fail to progress past an early stage” [Lester et al., 2003, p. 340]. The article also tackles the issue often overlooked in literature, that „the extent to which industry influences the strategy-life cycle relationship is not known” [Lester et al., 2003, p. 350].

It is worth mentioning that in the first decade of our century, the results of a few interesting studies were published in which life cycle stages were used as explanatory variables or constituted one of them [Flynn, Forman, 2001; Lee et al., 2004; Auzair, Langfield-Smith, 2005; Hwang, Park, 2006]. The Authors of these publications treat the existence of organizational life cycles as one of the fundamental assumptions [Lester et al., 2003].

Conclusions

To the best of Author’s knowledge, there is no publication to systematically oppose the critics of OLC models and comment on particular arguments of theirs. In the article analysis of seventeen selected OLC models were presented in the context of objections to them: nine in the first part of the publication [Czarnecki, 2014, pp. 39–45] and eight herein.

Many of the early OLC models had serious weaknesses [Czarnecki, 2014, p. 40]. OLC models evolved though towards more „mature”, less explicit and more varied ones. Critical opinions deserve agreement in the points they are right about: with respect to *some* assumptions in *some* models, especially the „earlier” ones. However, as for many models, in particular the „later” ones, the critique is excessive, often thoughtless and even ungrounded (compare Table 1). The excessive criticism has made some scholars lose faith in any possible sequence of phases of organizational growth [Garnsey, 2006, p. 3], and has led „not to better research but to no research at all” [Davidson et al., 2005, p. 2]. In Author’s opinion, a substantial part of the criticism against OLC models should be considered as harmful, causing chaos in our knowledge concerning organizational growth and development. He concludes that rejecting OLC models in general because of the critical arguments that critics raised against them means „throwing the baby out with the bathwater”.

Suggestions for further study

Authors of many publications themselves point out the weak sides of their investigations, theories, models, considerations and observations. One of the limitations and weaknesses of studies overlooked in the literature is the fact that scholars investigating organizational life cycles have not carried out (or not published) in-depth studies of the enterprises which do not suit the proposed patterns. This weakness can be found both in the works by the Authors who promote OLC models (with the exception of E. Hansen and B. Bird, 1998, pp. 111–122) and by those who criticize them. Such studies could provide the answer to the questions: *why* do the routes of growth and develop-



ment of many companies not follow those described in life cycle models? Maybe such models only work in *specific circumstances*, e.g. related to the executives, their skills, competence and motivation, or maybe the key technologies used, or just the broadly understood environment? Maybe the researchers should admit the fact that an universal model of organizational growth and development is bound to be very general, whereas more specific models can only exist at the industry level? Perhaps most of the studies on growth and development are „contaminated” due to the inclusion of companies which „have succeeded”, have existed for many years and are still growing; are there many enterprises whose liquidation or bankruptcy resulted chiefly and directly from the occurrence of „growth crises”? The answers to these and similar questions would be very significant for the development of further research in the field of the growth and development of businesses.

dr Maciej Czarnecki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
 e-mail: maciej.czarnecki@ue.wroc.pl

Endnote

¹⁾ Project was funded by the National Science Center awarded on the basis of the decision no. DEC-2011/01/B/HS4/06543.

References

- [1] ADIZES I., *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*, „Organizational Dynamics” 1979, 8.1.
- [2] ADIZES I., *Corporate Life Cycles. How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.
- [3] ADIZES I., *The 10 Stages of Corporate Life Cycles*, Boston 1996.
- [4] AUZAIR S.M., LANGFIELD-SMITH K., *The Effect of Service Process Type, Business Strategy and Life Cycle Stage on Bureaucratic MCS in Service Organizations*, „Management Accounting Research” 2005, Vol. 16, No. 4.
- [5] BEVERLAND M., LOCKSHIN L., *Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries*, „Journal of Small Business Management” 2001, Vol. 39, No. 4.
- [6] CAMERON K.S., WHETTEN D., *Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education*, „Review of Higher Education” 1983, 6.4.
- [7] CHILD J., *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology” 1972, 6.1.
- [8] CHURCHILL N.C., LEWIS V.L., *The Five Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” 1983, 61.3.
- [9] CZARNECKI M., *Critique of Organizational Life Cycle (OLC) Models – Throwing the Baby Out With the Bathwater? Part I*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 12.
- [10] DAVIDSSON P., ACHTENHAGEN L., LUCIA N., *Research on Small Firm Growth: A Review*, „European Institute of Small Business” 2005.
- [11] DODGE H., ROBBINS J.E., *An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival*, „Journal of Small Business Management” 1992, Vol. 30, No. 1.
- [12] DODGE H.R., FULLERTON S., ROBBINS J.E., *Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Businesses*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, No. 2.
- [13] FLYNN D., FORMAN A.M., *Life cycles of New Venture Organizations: Different Factors Affecting Performance*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2001, Vol. 6, No. 1.
- [14] GARNSEY E., STAM E., HEFFERNAN P., *New Firm Growth: Exploring Processes and Paths*, „Industry and Innovation” 2006, Vol. 13, No. 1.
- [15] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July-August 1972.
- [16] GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May-June 1998.
- [17] GUDMUNDSSON S.V., *New-entrant Airlines’ Life-cycle Analysis: Growth, Decline and Collapse*, „Journal of Air Transport Management” 1998, Vol. 4, No. 4.
- [18] HANKS S.H., WATSON C.J., JANSEN E., CHANDLER G.N., *Tightening the life-cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-technology Organizations*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994.
- [19] HANSEN E.L., BIRD B.J., *The Stages Model of High-Tech Venture Founding: Tried but True?*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1997, Vol. 22, Iss. 2.
- [20] HWANG Y. S., PARK S.H., *The Evolution of Alliance Formation in Biotech Firms: An Organisational Life Cycle Framework*, „Management Dynamics” 2006, Vol. 15.
- [21] KAZANJIAN R.K., *Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures*, „Academy of Management Journal” 1988, Vol. 31, No. 2.
- [22] KAZANJIAN R.K., DRAZIN R., *An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12.
- [23] KAZANJIAN R.K., DRAZIN R., *A Stage-contingent Model of Design and Growth for Technology Based New Ventures*, „Journal of Business Venturing” 1990, Vol. 5, No. 3.
- [24] LEE S.S., CHO G.S., DENSLOW D., *Impact of Consulting Needs on Women-owned Businesses Across the Business Life-cycle*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation” 2004, Vol. 5, No. 4.
- [25] LESTER D.L., PARNELL J.A., CARRAHER S., *Organizational Life Cycle: A Five-stage Empirical Scale*, „International Journal of Organizational Analysis” 2003, Vol. 11, No. 4.
- [26] LEVIE J.D., LICHTENSTEIN B., *A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, Vol. 34, No. 2.
- [27] MASUREL E., VAN MONTFORT K., *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, „Journal of Small Business Management” 2006, Vol. 44, No. 3.
- [28] MILLER D., FRIESEN P.H., *Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle*, „Organization Studies” 1983, 4.4.
- [29] MILLER D., FRIESEN P.H., *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, „Management Science” 1984, 30.10.

- [30] PHELPS R., ADAMS R., BESSANT J., *Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning*, „International Journal of Management Reviews” 2007, Vol. 9, No. 1.
- [31] QUINN R.E., CAMERON K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, 29.1.
- [32] STEINMETZ L., *Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them*, „Business Horizons” 1969, 12.1.

Krytyka modeli opartych o cykl życia organizacji - dziecko wylane z kąpielą? Część II

Streszczenie

Modele wzrostu i rozwoju organizacji oparte o koncepcję cyklu życia (Organizational Life Cycle – OLC) były popularne w literaturze dotyczącej zarządzania w latach 70.-90. ubiegłego stulecia. Zostały one jednak poddane istotnej krytyce. Zarzuca się im m.in., iż porównują rozwój organizacji do rozwoju organizmów oraz że procesy przemian mają w nich charakter

liniowy, sekwencyjny, deterministyczny i bezwariantowy. Krytycy podnoszą też, iż wiele modeli OLC nie zostało poddanych walidacji w badaniach empirycznych, oraz że są one niespójne ze sobą. Krytyka ta nie przyczyniła się jednak do zaproponowania lepszych modeli i teorii, doprowadziła jedynie do zaprzestania badań w tym obszarze. Była więc krytyką destruktywną. Wydaje się także, iż była mocno przesadzona. Celem opracowania jest analiza wybranych modeli OLC, ustosunkowanie się do krytycznych uwag sformułowanych pod ich adresem oraz wskazanie na potencjalne obszary przyszłych badań. Autor przestudiował siedemnaście wybranych modeli OLC. W niniejszym artykule przedstawił swoje wnioski dotyczące zasadności krytyki w odniesieniu do późniejszych modeli OLC (w poprzednim artykule w „Przeglądzie Organizacji” 2014, nr 12 autor ustosunkował się do modeli wcześniejszych). O ile autor zgadza się z wieloma krytycznymi argumentami w odniesieniu do niektórych, głównie wczesnych modeli, o tyle uważa, iż całkowite ich negowanie nosi znamiona przysłowiowego „wylewania dziecka z kąpielą”.

Słowa kluczowe

wzrost, rozwój, cykl życia, OLC

ANNA BRZOWSKA

PROGRAM ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH W PROCESIE ZARZĄDZANIA GOSPODARSTWAMI ROLNYMI

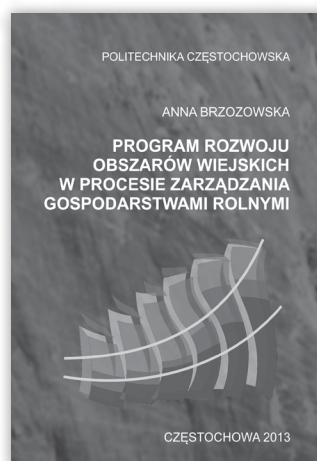
Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013

Pomysł badawczy zakłada potraktowanie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) jako przedmiotu badań w procesie zarządzania gospodarstwami rolnymi. Ze struktury podziału treści książki wynika, iż finalnym efektem ma być modelowe ujęcie PROW-u, pozwalające na ocenę skuteczności składanych wniosków w odniesieniu do wybranych pięciu działań tego Programu. Ową skuteczność można przeto utożsamiać z racjonalnością oczekiwań zarządzających gospodarstwami, tj. ich właścicieli-rolników, zaś jej poziom świadczyć ma o efektywności procesu zarządzania tymi podmiotami. Ponieważ estymacja modelu rozwoju obszarów wiejskich w Polsce w aspekcie wybranych pięciu działań dotyczy przestrzeni 16 województw w Polsce w okresie minionej unijnej perspektywy budżetowej 2007–2013, możliwe okazało się stosowne porównanie skuteczności składanych wniosków co do ilości i kwot w odniesieniu do kluczowych obszarów PROW w poszczególnych województwach, a przez to wskazanie odchyień od średnich, co pozwala na utworzenie swego rodzaju rankingu województw.

Taką koncepcję książki oceniam jako oryginalną głównie ze względu na połączenie teorii zarządzania i organizacji z ekonomicznym wymiarem ich skutków, w tym przypadku poziomem racjonalnych oczekiwań realizacji potencjalnych zamierzeń rolników zarządzających gospodarstwami. Próba

świadomego łączenia działań badawczych z zakresu nauk o zarządzaniu i ekonomii oraz ocena uzyskanych w ten sposób efektów jest przedsięwzięciem ciekawym i pożądanym, aczkolwiek obciążonym ryzykiem braku odpowiedniej wyrazistości prowadzonych badań.

Na ile powiodły się te zamierzenia badawcze? Po pierwsze, Autorka dostosowała do nich konstrukcję pracy, w której wyraźnie da się wydzielić trzy części. Pierwsza uwypukla problemy teoriopoznawcze i w tym kontekście przedstawia



współczesne problemy zarządzania gospodarstwami rolnymi, w szczególności w aspekcie logistyki obszarów wiejskich i jej infrastruktury. Zaprezentowany został szeroki i kompletny przegląd literatury tematu – krajowej i zagranicznej. Z dużym uznaniem należy podkreślić, iż bibliografia tematu liczy 367 pozycji, w tym ok. 25% to literatura zagraniczna, głównie anglojęzyczna, ale także niemiecka i francuska. Zasób wykorzystanej literatury wiarygodnie i skutecznie pozwala realizować zasadę wynikania treści następnych z poprzednich, co widać w przekroju całej pracy, a w szczególności jej pierwszej części. O ile można uznać ją za objaśniającą obszar zainteresowań nauk o zarządzaniu gospodarstwami rolnymi, to druga część rozprawy, którą stanowią rozdziały trzeci i piąty, pełni funkcję deskrypcyjną. W uporządkowany sposób identyfikowane są determinanty zarządzania gospodarstwami rolnymi i obszarami wiejskimi. Za punkt odniesienia przyjmuje się fundusze Unii Europejskiej, a także instytucjonalne aspekty zarządzania we wdrażaniu PROW oraz specyfikę działań tego programu w perspektywie 2007–2013. Aspekt ekonomiczny prowadzonych badań podejmuje rozdział dotyczący strategicznych uwarunkowań rozwoju obszarów wiejskich w Polsce, w szczególności analiza mocnych i słabych jego stron, oraz szans i zagrożeń rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce, a także w woj. śląskim jako studium przypadku. Rozważania na ten temat są spójne i mieszczą się w zakresie obszaru badań Autorki. Zasadne byłoby wpisanie studium przypadku woj. śląskiego do tytułu rozprawy, co dałoby mocniejszą legitymację dla prowadzonych badań. Kolejny rozdział książki, poświęcony zarządzaniu rozwojem gospodarstw rolnych na obszarach wiejskich w ramach PROW, identyfikuje prorozwojowe aspekty zarządzania gospodarstwami rolnymi w odniesieniu do trzech fundamentalnych działań PROW – programu rolno-środowiskowego, działalności nierolniczej na obszarach wiejskich oraz działania i tworzenia mikroprzedsiębiorstw. Weryfikację skuteczności składanych wniosków (tj. ich racjonalności) przeprowadzono z zastosowaniem kilku testów parametrycznych, m.in. testów dla dwóch średnich, dla dwóch wariancji oraz testów normalności rozkładów Shapiro-Wilka i Manna-Whitneya. W przypadku programu rolno-środowiskowego rozważania dotyczą także skuteczności składanych wniosków w powiatach woj. śląskiego, zaś dla pozostałych działań odnoszą się do średnich z województw. Rozdział ten ma w dużej części charakter materiałowy i stanowi umiejętne połączenie aspektów ekonomicznych i zarządzania gospodarstwami rolnymi, przy czym efekty tych ostatnich zostały zidentyfikowane i zaprezentowane przy użyciu narzędzi ekonomicznych, głównie analizy struktury i wymienionych testów statystycznych.

Przechodząc do zrecenzowania wynikowej części książki, należy ocenić, jak Autorka identyfikuje efekty zarządzania wdrażanymi projektami PROW, współfinansowanymi przez fundusze Unii Europejskiej. Zakłada się tu opracowanie ekonometrycznego modelu skuteczności składanych wniosków, weryfikowanych liczbą podjętych decyzji, przyznaną kwotą ogółem w relacji do postulowanej przez rolników, a także kwotą uzyskaną z Europejskiego Funduszu Rolnego i Rozwoju Obszarów Wiejskich w stosunku do kwoty wnioskowanej. Badania dotyczą wspomnianych pięciu podstawowych działań PROW we wszystkich województwach w Polsce w okresie

2007–2013, a mianowicie ułatwień startu zawodowego młodym rolnikom (do 40 lat), wspierania gospodarstw rolnych położonych na obszarach górskich i innych o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW), zwiększenia wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej i leśnej, różnicowania działalności nierolniczej, oraz tworzenia i rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Realizacja wspomnianych celów wiąże się z hipotezą, iż sformalizowany model relacji pomiędzy skalą potencjalnych oczekiwań rolników a poziomem ich praktycznej realizacji będzie miarą skuteczności (tu efektywności) zarządzania projektami z obszaru PROW w odniesieniu do gospodarstw rolnych. Dla Autorki skutecznie zrealizowany wniosek o środki finansowe z PROW oznacza równocześnie sukces w określeniu celów gospodarstw i sposobów ich realizacji, uwzględniających stan zasobów czynników wytwórczych w gospodarstwach, efekty obserwacji bieżących działań, wprowadzenie do nich koniecznych korekt oraz realizację motywacji rolników. Podkreślić jednak należy, iż przedstawione rozważania mają charakter interdyscyplinarny. Działania na rzecz pozyskiwania środków finansowych z PROW i dalej ich wykorzystywania są przedmiotem dyscypliny nauk o zarządzaniu, a rozważania dotyczące wykorzystania zasobów ekonomicznych gospodarstw, w tym kapitału ludzkiego oraz ekonometryczne modelowanie, należą do dyscypliny ekonomii. Ten styk zarządzania i ekonomii jest widoczny w przekroju całej pracy i w sposób zasadniczy determinuje badania w gruncie rzeczy interdyscyplinarne, wzajemnie się przenikające. W efekcie pozytywnie została zweryfikowana hipoteza, iż zastosowanie zaproponowanych modeli oceny racjonalności wniosków rolników o dofinansowanie określonych działań PROW to skuteczny instrument decyzyjny. Co więcej, zaprezentowane modele zawierają walory uniwersalności, gdyż w każdym przypadku pozwalają na ocenę pozycji konkretnych województw oraz stosowne porównania. Niemniej stwierdzenie różnic między województwami w zakresie skuteczności (racjonalności) oczekiwań rolników wyrażanych w składanych wnioskach to jedno, a drugie to, iż czytelnik oczekuje wyjaśnień przyczyn wykazanych różnic. Ważkim problemem są np. przewagi komparatywne woj. śląskiego w zakresie pozyskiwania środków dla młodych rolników czy na rzecz ONW oraz dywersyfikacji zatrudnienia. W publikacji zagadnienia te nie zostały wystarczająco wyjaśnione. Jakkolwiek mogą zrozumieć, iż ten aspekt wychodzi poza nakreślone ramy rozprawy, to jest dla mnie niejasne, dlaczego przy budowie modelu dotyczącego skuteczności zgłaszanych wniosków o „zwiększenie wartości dodanej podstawowej produkcji rolnej” zabrakło tych rozważań. Stwierdzam też, iż przedstawiona synteza badanych zależności powinna być bardziej precyzyjna. Autorka deklaruje, iż występują one między określonymi cechami, ale bliżej tego nie interpretuje. Z kolei podrozdział dotyczący zarządzania gospodarstwami rolnymi w aspekcie rozwoju infrastruktury logistycznej na obszarach wiejskich mógłby się znaleźć w kończącym książkę rozdziale. Jest to ujęcie werbalne, nie modelowe ani ekonometryczne i wynika z nietuzinkowej literatury tematu oraz źródeł materiałowych. Z punktu widzenia tego typu dywagacji znacznie odpowiedniejszy byłby dla tych rozważań rozdział trzeci – z istoty swej przeglądowy, niż szósty – wynikowy. Ten ostatni jest jednak najciekawszym, a zarazem oryginalnym i wartościowym osiągnięciem badawczym

Autorki. Zaprezentowane modele oraz ich wartości poznawcze i aplikacyjne, dotyczące pomiaru skuteczności oczekiwań (racjonalności) rolników co do składanych wniosków, są mocną stroną omawianej książki. Kontynuując wątek dyskusyjny, pragnę jednak zauważyć, iż po pierwsze, Autorka niedoskonale precyzuje strukturę celów i hipotez rozprawy. Brak wzmocnienia metodycznego dotyczy jednak bardziej formy prezentacji niż jej wykonania i odnosi się do sformułowania głównego celu monografii jako analizy absorpcji funduszy w rolnictwie polskim. Warto też pamiętać, iż analiza zawsze jest narzędziem, a nie przedmiotem badań. Z treści książki wynika, iż celem rozważań jest raczej identyfikacja absorpcji funduszy w poszczególnych działaniach PROW, a ma to miejsce za pośrednictwem analizy, dzięki czemu możliwa jest ocena. Takie sformułowanie byłoby prawidłowe. Po drugie, cele badawcze koncentrują się na konkretyzacji określonych działań, precyzyjnym ich określeniu, a nie – jak pisze Autorka – „studiach, analizie, syntezie” itp. ogólnikach. Na pięć wymienionych na stronie 7 celów częściowych badań trzy zostały nieprecyzyjnie nazwane, chociaż, co podkreślam, właściwie zrealizowane. Po trzecie, jeśli formułowane są hipotezy badawcze, to w taki sposób, by mogły być one weryfikowane w procedurze idealizacji i konkretyzacji. Możliwa musi być też ich falsyfikacja. Niestety, w przypadku gdy w stawianych hipotezach znajdują się stwierdzenia typu: „wysoce pozytywne efekty”, „odpowiednie wdrażanie”, „trafna strategia”, „większy wpływ”, „ważny instrument”, a więc przymiotnikowe określenia wartościujące, które dopiero trzeba dowieść, a nie przypuszczać, to falsyfikacja stawianych hipotez jest niemożliwa (s. 7). Biorąc powyższe pod uwagę, wszystkie sformułowania hipotez zamieszczone w rozprawie wymagają werbalnej korekty.

Przechodząc do finalnej oceny recenzowanej książki, należy podkreślić jej zalety, jak:

- poprawne określenie problemu badawczego, polegającego na ocenie skuteczności wniosków rolników o dofinansowanie wybranych działań PROW ze środków unijnych i krajowych, zależnej od efektywności zarządzania gospodarstwami,

mi, łączące aspekty nauk o zarządzaniu i ekonomii;

- za skuteczne zarządzanie uznaje się sposób elastycznego podejmowania decyzji i organizacji, zapewniający korzyści płynące dla gospodarstw, co stanowi motyw badawczy zarządzania projektami w ramach PROW 2007–2013. Uważam, iż pod takim kątem nie były dotąd prowadzone badania działań PROW na obszarach wiejskich w Polsce w skali województw, a także woj. śląskiego;
- niewątpliwym osiągnięciem Autorki jest, iż uporządkowała dorobek badawczy dotyczący zarządzania projektami PROW i zidentyfikowała jego instytucjonalne aspekty, dotyczące wsparcia logistycznego na obszarach wiejskich ze szczególnym uwzględnieniem infrastruktury;
- wartością dodaną monografii jest przede wszystkim modelowe ujęcie skuteczności pozyskiwania środków na kluczowe działania Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Racjonalność i efektywność zarządzania gospodarstwami w tym zakresie wyrażają relacje pozytywnie zweryfikowanych wniosków i kwot wsparcia w stosunku do potencjalnych oczekiwań rolników. Zaprezentowane estymacje modelu rozwoju obszarów wiejskich w aspekcie pięciu kluczowych działań PROW zawierają także walory uniwersalności. Mogą być one np. zastosowane dla oceny zarządzania PROW-em w obecnej perspektywie budżetowej (2014–2020).

Książka Anny Brzozowskiej budzi refleksje i dyskusje przede wszystkim ze względu na unikatowe zaprezentowanie tytułowego problemu. Zapewne zainteresuje on nie tylko badaczy obszarów wiejskich, ale też szerokie rzesze praktyków, studentów, a także decydentów.

Opracowanie:

prof. dr hab. Andrzej Czyżewski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Ekonomii

PUŁAPKI CZERWONEGO OCEANU

W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE, *Red Ocean Traps*, „Harvard Business Review”, March 2015.

W. Chan Kim i Renée Mauborgne są profesorami w dziedzinie strategii i zarządzania w The Business School for the World INSEAD i dyrektorami Instytutu Strategii Błękitnego Oceanu w Fontainebleau we Francji. Są współautorami bestselleru *Blue Ocean Strategy*.

Wprowadzenie

W Stanach Zjednoczonych można zaobserwować pogorszenie się kondycji finansowej spółek.

Według „The Shift Index – Wskaźnik Zmienności” opracowanego przez Deloitte, łączny wskaźnik rentowności akty-

wów (ROA) spółek publicznych w Stanach Zjednoczonych spadł poniżej 1%, czyli osiągnął poziom ok. ¼ w porównaniu z rokiem 1965. W momencie gdy siła rynkowa przesunęła się z klientów biznesowych w kierunku klientów indywidual-



nich, ponadto nasiliła się globalna konkurencja, menedżerowie w prawie wszystkich sektorach stanęli przed poważnym wyzwaniem dotyczącym osiąganych wyników. Oznacza to, że menedżerowie muszą być bardziej kreatywni podczas opracowywania i wdrażania strategii biznesowej. Aczkolwiek sukces długoterminowy nie zostanie osiągnięty poprzez samą konkurencyjność. Coraz częściej będzie ona uzależniona od zdolności generowania nowego popytu i kreowania nowych rynków. Korzyści osiągane dzięki takiemu postępowaniu potrafią być gigantyczne. Wystarczy porównać doświadczenia firm Apple i Microsoft. W ciągu minionych 15 lat firma Apple odniosła sukces dzięki podejmowaniu licznych działań, zmierzających do tworzenia rynków, wprowadzając iPod, iTunes, iPhone, sklep AppStore oraz iPad. Kapitalizacja rynku Apple wzrosła 75-krotnie, podczas gdy jej sprzedaż i zyski eksplodowały. W tym samym okresie kapitalizacja rynku Microsoft wzrosła o zaledwie 3%, natomiast jego przychody drastycznie zmalały, spadając z poziomów pięciokrotnie wyższych od Apple, osiągając ostatecznie prawie połowę przychodów Apple. Blisko 80% zysków Microsoft pochodziła z bardzo dojrzałych produktów – Windows i Office. Można zatem stwierdzić, że firma nie była dostatecznie zdeterminowana, aby tworzyć nowe rynki. Nie oznacza to, że spółki nie uznają wartości nowych obszarów rynkowych. Przeciwnie, liderzy spółek są coraz bardziej zaangażowani w tworzenie ich i poświęcanie znacznych sum pieniędzy na wysiłki w tym kierunku. Jednak, pomimo to, niewiele firm odnosi sukces w tym zakresie. Co tak naprawdę stoi im na przeszkodzie? W. Ch. Kim i R. Mauborgne, poszukując odpowiedzi na to pytanie, przeprowadzili cały szereg rozmów z menedżerami zaangażowanymi w realizację strategii tworzenia rynku. Podczas gdy dzielili się oni z autorami swoimi sukcesami i porażkami, zidentyfikowany został wspólny czynnik, który wydawał się uporczywie podważać ich wysiłki, czyli ich modele mentalne, będące zakorzenionymi założeniami i teoriami na temat tego, jak działa świat. Chociaż modele mentalne leżą poniżej świadomości kognitywnej człowieka, są one bardzo silnym wyznacznikiem wyborów i zachowań.

Czy tworzenie rynku zawsze obejmuje kreatywną destrukcję?

Modele mentalne mają swoje zalety. W niepewnych czasach silny model mentalny może pomóc podejmować szybkie decyzje, które decydują o przetrwaniu. Autorzy uznali, iż modele mentalne stosowane przez menedżerów były trafne. Opierały się na wiedzy nabytej w szkole oraz na doświadczeniu zdobytym podczas prowadzenia biznesu. Pomagają one menedżerom lepiej reagować na wyzwania konkurencyjne. Modele mentalne mogą także ograniczać zdolność tworzenia nowych rynków. Podczas prowadzonych wywiadów W.Ch. Kim i R. Mauborgne zidentyfikowali sześć szczególnie istotnych założeń wbudowanych w modele mentalne menedżerów. Zdefiniowali je jako pułapki czerwonego oceanu, gdyż skutecznie „kotwicz” menedżerów w czerwonych oceanach – zatłoczonych obszarach rynkowych, gdzie spółki angażują się w krwawą konkurencję o udział rynkowy – a także uniemożliwiają im wejście na błękitne oceany, wcześniej nieznane i niezdobyte obszary rynkowe o znaczącym potencjale. Pierw-

sze dwie pułapki wyrastają z założeń na temat marketingu, w szczególności wiążą się z naciskiem na orientację na klienta i nisze; następne dwie – dotyczą wiedzy ekonomicznej o innowacjach technicznych i kreatywnej destrukcji; a ostatnie dwie zasad strategii konkurencyjnej, która uznaje wyróżnianie się i niski koszt za opcje wzajemnie się wykluczające.

Pułapka pierwsza: postrzeganie strategii tworzenia rynku jako podejścia zorientowanego na klienta

Generowanie nowego popytu stanowi sedno strategii tworzenia rynku. Wiąże się z przemianą potencjalnych klientów w faktycznych klientów w taki sposób, w jaki uczyniła to Salesforce.com ze swoim oprogramowaniem CRM, stworzonym na żądanie, które otworzyło nowy obszar rynkowy dzięki pozyskaniu małych i średnich firm, które wcześniej odrzucały oprogramowanie CRM dla przedsiębiorstw. Problem stanowi fakt, iż menedżerowie, zwłaszcza odpowiedzialni za marketing, uznają klientów za nieomylnych. W związku z tym zbyt pochopnie zakładają, że strategie tworzenia rynku są sterowane przez klientów, koncentrując się głównie na istniejących klientach i na całkowitym zaspokajaniu ich potrzeb. Taki model działania, niestety ogranicza możliwość tworzenia nowych rynków. W tym celu organizacja musi przesunąć swoją orientację w kierunku potencjalnych klientów i uzyskanie informacji, z jakiego powodu odmawiają oni wspierania oferty ich sektora. To potencjalni klienci przyczyniają się w największym stopniu do intensyfikacji słabych punktów, które wyznaczają granicę danego sektora. Dla kontrastu koncentracja na istniejących klientach doprowadza organizacje do znajdowania lepszych dla nich rozwiązań niż te, które aktualnie oferuje konkurencja – jednak sprawia, że firmy pozostają „zaczumowane” w czerwonych oceanach. Przykładem może być wprowadzenie Systemu Czytników Przenośnych (PRS) w 2006 r. przez Sony. Celem spółki było otwarcie nowego obszaru rynkowego w zakresie książek poprzez otwarcie rynku e-czytników dla szerokiej bazy klientów. Aby rozpracować sposób realizacji tego celu, firma odwołała się do doświadczenia z dotychczasowymi odbiorcami e-czytników, którzy byli niezadowoleni z rozmiaru i słabej jakości istniejących produktów. Odpowiedzią Sony było płaskie, lekkie urządzenie z ekranem łatwym do odczytywania. Pomimo pochwał mediów i szczęśliwszych klientów, PRS przegrały z Kindle firmy Amazon, gdyż PRS nie przyciągnęły masowej rzeszy potencjalnych klientów, dla których głównym powodem odrzucenia e-czytników był brak wartościowych książek, a nie rozmiar czy wyświetlacz urządzeń. Bez bogatego wyboru tytułów i łatwego sposobu ich ściągania osoby spoza kręgu klientów pozostały przy książkach drukowanych. Firma Amazon zrozumiała to, kiedy wprowadziła Kindle w 2007 r., oferując ponad czterokrotnie więcej e-tytułów, niż było dostępnych z PRS, oraz sprawiła, że można je było łatwo ściągać przez Wi-Fi. W ciągu sześciu godzin od wypuszczenia na rynek urządzenia Kindle zostały wyprzedane, gdyż odbiorcy książek drukowanych nagle stali się również klientami e-czytników. Chociaż od tego czasu firma Sony wyszła z rynku e-czytników, to Kindle rozwinęła ten sektor od zaledwie 2% wszystkich nabywców książek w 2008

roku do 28% w 2014 roku. Obecnie firma oferuje ponad 2,5 mln e-tytułów.

Pułapka druga: traktowanie strategii tworzenia rynku jako strategii niszowych

W celu identyfikowania i wychwytywania niszy rynkowych specjaliści od marketingu zaczęli stosować bardzo drobiazgowo segmentacje. Mimo że strategie niszowe mogą często być bardzo skuteczne, to odkrywanie niszy w istniejącej przestrzeni nie jest tożsame z identyfikacją nowego obszaru rynkowego. W tym miejscu warto zaprezentować linię lotniczą Song, wprowadzoną w 2003 r. przez linię Delta. Celem Delta było stworzenie nowego obszaru rynkowego wśród tanich przewoźników poprzez koncentrację na odrębnym segmencie podróżujących samolotami. Firma postanowiła skupić się na eleganckich, podróżujących w celach zawodowych, kobietach. Zdaniem firmy stanowiły one segment o innych potrzebach i preferencjach aniżeli biznesmeni i pozostali pasażerowie, na których zorientowana jest większość linii lotniczych. Żadna linia nie budowała dotąd rynku wokół tej grupy. Po wielu dyskusjach z grupą docelową Delta zaproponowała plan cateringu złożonego z żywności organicznej, sporządzanych na zamówienie koktajli, wachlarzu propozycji rozrywkowych, bezpłatnych ćwiczeń gimnastycznych podczas lotu, a także dress-codzie załogi sygnowanym przez Kate Spade. Strategia ta miała wypełnić lukę na rynku. Mogła odnieść sukces, ale segment okazał się za mały, aby się utrzymać pomimo konkurencyjnych cen. Song odbyła ostatni lot w kwietniu 2006 r., zaledwie 36 miesięcy po jej wprowadzeniu.

Skuteczne strategie tworzenia rynku nie koncentrują się na bardzo szczegółowej segmentacji. Częściej „desegmentują” one rynki poprzez identyfikację kluczowych punktów wspólnych wśród grupy nabywców, która mogłaby pomóc generować szerszy popyt. Pret-A-Manger, brytyjska sieć żywnościowa, dokonała analizy trzech różnych grup nabywców gotowych porcji lunchu. Byli to pracownicy korzystający z restauracji, klienci fast foodów oraz grupa kupujących lunch w torebkach z brązowego papieru. Chociaż było wiele różnic wśród tych grup, występowały również trzy kluczowe punkty wspólne. Wszyscy oczekiwali lunchu, który byłby świeży i zdrowy, otrzymany szybko i za rozsądną cenę. Kryteria pozwoliły firmie uruchomić popyt wśród nowych grup, dzięki czemu wykreowali oni nowy rynek. Koncepcją firmy było oferowanie kanapek o jakości restauracyjnej, codziennie świeżo przygotowywanych, z najwyższej jakości składników, z prędkością jeszcze wyższą, niż w placówkach fast-food i dostarczanie ich w poręcznym opakowaniu po rozsądnych cenach. Dziś, prawie 30 lat później, Pret-A-Manger nadal cieszy się solidnym wzrostem zysków.

Pułapka trzecia: mylenie innowacji technicznych ze strategiami tworzenia rynku

Innowacje techniczne oparte na pracach badawczo-rozwojowych są uznawane za kluczowe zmienne rozwoju

rynku i wzrostu poszczególnych sektorów. Z tego względu menedżerowie mogą mniemać, iż stanowią one kluczowe czynniki odkrywania nowych rynków. Faktycznie jednak tworzenie rynku nie jest nieodłącznie związane z innowacjami technicznymi. Przykładowo firma Yellow Tail otworzyła nowy rynek (w tym przypadku oferując rozrywkę i tanie wino dla każdego) bez stosowania zaawansowanych technologii. Podobnie postąpiła sieć kawiarni Starbucks oraz Cirque du Soleil. Nawet wówczas, gdy firmy wykorzystują zaawansowaną technologię, tak jak w przypadku Salesforce.com, Intuit's Quicken lub Uber, nie są one przyczyną odnoszenia sukcesu. Powodem jest natomiast prostota w użytkowaniu produktów i usług, z czym powiązana jest ich produktywność. Technologia, która je uruchamia, wypierana jest ze świadomości nabywców.

Przykładem innowacji technologicznej może być wprowadzony w 2001 r. na rynek pojazd Segway Personal Transporter. Był to pierwszy na świecie samorównoważący się, dobrze działający transporter osobowy. Użytkownik jechał dzięki pochyleniu się w przód, natomiast zatrzymywał podczas odchylenia w tył. Ten cud techniki był najczęściej dyskutowaną innowacją technologiczną okresu, w którym powstał. Jednak większość ludzi nie chciała płacić do 5000 USD za produkt, który stwarzał trudności w użytkowaniu i wygodzie. Pojawił się szereg wątpliwości, poczynając od tego, gdzie go zaparkować, poprzez możliwość transportowania go samochodem, na sposobie użytkowania kończąc. Mimo że spodziewano się, iż Segway zwróci się w zaledwie sześć miesięcy po wprowadzeniu na rynek, to sprzedaż wypadła znacznie poniżej początkowych prognoz, a spółka została sprzedana w 2009 r. Jednakże nie było to znaczącym zaskoczeniem. W momencie wprowadzenia pojazdu na rynek w jednym z artykułów zamieszczonych w magazynie Time pojawił się wpis: „Jedną z najtrudniejszych prawd dla każdego technologa jest usłyszeć, że sukces lub porażka w biznesie rzadko są definiowane jakością technologii”. Innowacyjność wartości, a nie innowacyjność technologii stanowi klucz do sukcesu. Te produkty i usługi, które dają wartość dodaną w zakresie produktywności, prostoty, łatwości użytkowania, wygody, zabawy lub ekologii, zapewniają istotne zyski organizacjom.

W przypadku gdy firmy mylnie założą, że tworzenie rynku koncentruje się na przełomowych technologiach, ich organizacje mają tendencję do naciskania na produkty lub usługi, które są zbyt zaawansowane lub nadmiernie skomplikowane.

Pułapka czwarta: wyrównywanie destrukcji kreatywnej za pomocą tworzenia rynku

Teoria destrukcji kreatywnej Josepha Schumpetera stanowi sedno innowacji. Destrukcja kreatywna występuje wówczas, gdy wynalazek zmienia rynek poprzez eliminację wcześniejszej technologii lub istniejącego produktu lub usługi. Na przykład fotografia cyfrowa wyparła sektor klisz fotograficznych, stając się nowym standardem. W koncepcji Schumpetera stare niekoniecznie jest niszczone i zastępowane przez nowe. Tworzenie rynku nie zawsze wiąże się z niszczeniem.



Obejmuje ono także tworzenie niedestrukcyjne, którym nowy popyt jest kreowany bez eliminowania istniejących produktów lub usług. Wiele działań tworzących rynek to przedsięwzięcia niedestrukcyjne, gdyż oferują one rozwiązania w miejscach, gdzie dotąd nic nie istniało. Miało to miejsce w przypadku portali społecznościowych czy sektorów finansowania projektów przez społeczności (crowdfunding). Pamiętać jednak należy, że kreowanie rynku poprzez destrukcję kreatywną nie tylko ogranicza wachlarz możliwości organizacji, ale również wywołuje opór wobec strategii tworzenia rynku. Ludzie w ustabilizowanych spółkach na ogół nie lubią pojęcia destrukcji kreatywnej lub dezorganizacji, gdyż może to zagrozić ich aktualnemu statusowi i miejscu pracy. W rezultacie menedżerowie często ograniczają próby ich spółki na rzecz tworzenia rynku poprzez pozbawianie ich zasobów, przydzielanie nadmiernych kosztów ogólnych inicjatywom lub brak współpracy z ludźmi, którzy nad nimi pracują. Dla twórców rynku krytyczną sprawą jest zażegnanie tego niebezpieczeństwa poprzez wyjaśnienie, że ich projekt jest niedestrukcyjny dla zespołu i otoczenia organizacji.

Pułapka piąta: tworzenie strategii różnicowania

Konkurujące organizacje mają tendencję do stosowania tak zwanej granicy produktywności, która zakłada równowagę pomiędzy wartością a kosztem przy jednoczesnym uwzględnieniu struktury i norm danego sektora. Charakterystyczna dla tego zjawiska jest strategia różnicowania. W jej ramach firma wyróżnia się na tle konkurencji poprzez dostarczanie pierwszorzędnej wartości; kompromis to zazwyczaj wyższe koszty dla spółki i wyższe ceny dla klientów. Autorzy odkryli, że wielu menedżerów utożsamia je z tworzeniem rynku. W rzeczywistości działania zmierzające w kierunku tworzenia rynku łamią kompromis pomiędzy wartością a kosztem. Polega to na realizacji metody wyróżniania się i niskich kosztów równocześnie. Istotne jest, aby mylnie nie zakładać, że tworzenie rynku jest synonimem różnicowania. Menedżerowie często skupiają się na tym, co ulepszyć lub stworzyć, aby wyróżnić się i nie dbają o to, co mogą wyeliminować lub zredukować, aby równocześnie osiągnąć niskie koszty. W rezultacie, takie firmy mogą nieumyślnie stać się istotnym elementem konkurencji w istniejącym obszarze działalności, zamiast odkrywać nowy własny obszar rynkowy. Przykładem jest koncern BMW, dążący do opracowania pojazdu, który ludzie mogliby używać, aby pokonać zagęszczenie ruchu w godzinach szczytu. W efekcie powstał model C1, który był skuterem dwukołowym. W przeciwieństwie do innych skuterów miał dach i pełną przednią szybę z wycieraczkami. BMW zainwestował również dużo w bezpieczeństwo. C1 utrzymywał kierowców na miejscu za pomocą czteropunktowego systemu pasów bezpieczeństwa i chronił ich dzięki klatce z rurek aluminiowych, dwóm rurkom na wysokości barków i strefie zgniotu wokół przedniego koła. Uwzględniając wszystkie pozytywne cechy, C1 był drogi w konstrukcji, a jego cena wynosiła od 7000 do 10000 USD – o wiele więcej niż cena typowych skuterów (3000–5000 USD). Chociaż C1 wyróżniał się w sektorze skuterów, to

nie zdominował tego obszaru rynkowego, co było nadzieją BMW. Latem 2003 r. BMW ogłosił, że zaprzestaje produkcji, gdyż C1 nie spełnił oczekiwań w zakresie sprzedaży.

Pułapka szósta: tworzenie strategii niskich kosztów

Pułapka szósta, w której menedżerowie zakładają, że mogą stworzyć nowy rynek wyłącznie dzięki obniżaniu kosztów, to oczywista druga strona pułapki piątej. Kiedy organizacje widzą strategię tworzenia rynku wyłącznie jako synonim strategii niskich kosztów, skupiają się na tym, co należy wyeliminować i zredukować w bieżących ofertach i wysoce ignorują to, co powinni ulepszyć lub stworzyć, aby zwiększyć wartość oferty.

Przykładem jest tu Ouya – producent konsoli do gier. Kiedy spółka zaczynała sprzedawać produkty w czerwcu 2013 r., jej konkurenci, tacy jak Sony, Microsoft i Nintendo, oferowali konsole podłączone do ekranów telewizyjnych i sterowników, które zapewniały wysokiej jakości przeżycia podczas gry za ceny wahające się od 199 do 419 USD. Bez taniej konsoli wiele osób grałoby w gry komputerowe na urządzeniach trzymanyh w ręku lub na ekranach telewizyjnych, podłączonych do urządzeń mobilnych za pomocą niedrogich kabli. Ouya została wprowadzona jako tania, otwarta „mikrokonsola”, oferująca rozsądną jakość na ekranach telewizyjnych i większość gier do wypróbowania za darmo. Chociaż ludzie podziwiali niedrogi, proste urządzenie, to Ouya nie miała bogatego katalogu wysokiej jakości gier, wspaniałej grafiki i prędkości przetwarzania danych, którą cenili tradycyjni gracze. W pewnym stopniu poświęciła to na rzecz obniżenia kosztu i ceny. Równocześnie firmie Ouya brakowało wyraźnej przewagi mobilnych urządzeń trzymanyh w dłoni – mianowicie funkcjonalności grania w każdym miejscu. Mimo wszystko przy braku takich cech potencjalni gracze nie mieli dostatecznie istotnego powodu, aby kupować Ouya.

Zakończenie

Podejścia lub strategię zaprezentowane jako pułapki czerwonego oceanu nie są mylne lub złe. Wszystkie służą ważnym celom. Koncentracja na klientach może np. ulepszyć produkty lub usługi, a innowacje technologiczne to kluczowy wkład do rozwoju rynkowego i wzrostu gospodarczego. Podobnie wyróżnianie się lub niskie koszty to skuteczne strategię konkurencyjne, aczkolwiek nie pozwalają na kreowanie rynku. Jeśli modele i założenia nie są dopasowane do zamierzonego celu strategicznego, jakim jest tworzenie nowego rynku, należy im stawić czoła, zakwestionować i przeformułować je. W innym przypadku łatwo można wpaść w pułapki czerwonego oceanu.

Opracowanie:

dr Joanna Żukowska

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej**



III Konferencja naukowa

Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości **2015**

Złoty Potok koło Częstochowy, 19-20 października 2015 r.

Konferencja odbędzie się w malowniczej scenerii Jury Krakowsko-Częstochowskiej. W 2015 roku będzie to już trzecia edycja naszego spotkania naukowego organizowanego przez Katedrę Informatyki Ekonomicznej Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Katedrę Zarządzania Wiedzą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Naukowe Towarzystwo Informatyki Ekonomicznej.

Celem konferencji WTIKP jest wymiana poglądów oraz wyników badań naukowych z obszaru zastosowań wiedzy i technologii informacyjnych w kreowaniu przedsiębiorczości. W tematyce konferencji zwrócono uwagę na wspomaganie kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości z wykorzystaniem wiedzy i nowoczesnych rozwiązań ICT. Głównymi obszarami poszczególnych sesji konferencyjnych oraz publikacji są:

- Systemy informacyjne we wspomaganiu zarządzania
- Zarządzanie wiedzą - metody, techniki, narzędzia i zastosowania
- Zarządzanie procesami biznesowymi w gospodarce opartej na wiedzy
- Zaawansowane modele organizacji i zarządzania
- E-przedsiębiorczość
- Strategie przedsięwzięć gospodarczych
- Przedsiębiorczość w organizacjach sieciowych
- Transfer nowoczesnych technik i metod zarządzania do organizacji non-profit

Rada Programowa

Przewodniczący:

dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz

prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

Wiceprzewodniczący:

dr hab. Iwona Chomiak

dr Tomasz Turek

Kalendarium

15 czerwca - termin nadsyłania artykułów i zgłoszeń

15 lipca - recenzje artykułów

30 lipca - wniesienie opłaty

30 lipca - nadsyłanie ostatecznych wersji artykułów

19-20 października - konferencja

Publikacja

Artykuły w języku polskim lub angielskim należy przesyłać na adres kontakt@konferencja.czyst.pl. Minimalna objętość artykułów to około 20 tys. znaków, a maksymalna objętość pracy nie powinna przekraczać 25 tys. znaków. Artykuły, które uzyskają pozytywną recenzję, zostaną opublikowane w monografii w języku polskim lub w języku angielskim. Wybrane prace w języku polskim ukażą się w czasopiśmie „Przegląd Organizacji” (7 pkt), a w języku angielskim w czasopiśmie „Polish Journal of Management Studies” (7 pkt).

Więcej informacji na stronie konferencji www.konferencja.czyst.pl

III Konferencja naukowa „Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości”

