

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiński w 1926 r. **12/2015**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

Statuetka zwycięzcy drugiej
edycji konkursu „Złote Pióro
Przeglądu Organizacji” 2015



I NAGRODA

„Złote Pióro Przeglądu Organizacji™

MARIA ROMANOWSKA

Warszawa 2015

<i>Wyzwania przyszłości – Leszek Kiettyka</i>	3
<i>Zarządzanie miastem – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezydentem miasta Częstochowy Krzysztofem Matyjaszczykiem</i>	5
<i>Wyniki drugiej edycji konkursu „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” 2015</i>	8
METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU	
<i>Wioletta Czemiel-Grzybowska</i>	
<i>Analiza metod stosowanych w międzynarodowych badaniach przedsiębiorczości</i>	9
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
<i>Roma Marczevska-Kuźma, Aleksandra Kawecka-Endler</i>	
<i>Analiza zmian zachodzących w relacji klient – przedsiębiorstwo</i>	16
<i>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański</i>	
<i>Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań</i>	21
<i>Ewa Bojar, Grzegorz Kłosowski</i>	
<i>Metody identyfikacji i ocena wpływu megatrendów na biznes lokalny i globalny</i>	27
<i>Przemysław Banasik</i>	
<i>Spółeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości – pożądany kierunek zmian</i>	35
<i>Joanna Korpus</i>	
<i>Ochrona kapitału intelektualnego w procesach fuzji i przejęć</i>	43
TECHNOLOGIE INFORMACYJNE	
<i>Małgorzata Łatuszyńska</i>	
<i>Modelowanie i symulacja w zarządzaniu produkcją</i>	51
<i>Bartosz Wachnik</i>	
<i>Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem inwestycji w ICT</i>	57
STRATEGIC MANAGEMENT	
<i>Marlena Grabowska</i>	
<i>Concepts and Perspectives of Business Model Development</i>	65
<i>Marzena Góralczyk</i>	
<i>Organizational Identity as an Opportunity to Create a Competitive Advantage of Business Enterprises</i>	72
RECENZJE	78
KONFERENCJE	80
DOBRE PRAKTYKI BIZNESU	82
„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” – SPIS TREŚCI 2015	88
„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” – RECENZENCI CZASOPISMA W ROKU 2015	91

Nr 12 (911) 2015

Rada Programowa

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

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2016 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące 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.

WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI

Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w swojej istocie działania jest organizacją pozarządową *non-profit*, działającą na rzecz pożytku publicznego, która realizuje cele statutowe na płaszczyźnie obejmującej przede wszystkim szeroki obszar wspomagania oraz współpracy. Obszary współdziałania Towarzystwa dotyczą głównie trzech grup organizacyjnych. Są to wszelkiego rodzaju organizacje naukowe, podmioty gospodarcze, realizujące działania biznesowe, oraz instytucje, zarówno państwowe, jak i społeczne.

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa jest w stanie dotrzeć z pomocą intelektualną poprzez swoich członków do wszystkich osób, które pragną udoskonalić w swoich organizacjach formy, kryteria, zasady i procedury usprawniające zarządzanie. Jedną z możliwych ścieżek oddziaływania jest ogłoszony przez nasze Towarzystwo jesienią 2014 roku **IV Kongres Nauk o Zarządzaniu**, który odbędzie się w Warszawie w hotelu Marriott w dniach 31 marca – 1 kwietnia 2016 roku.

Ambitnym przesłaniem, jakie postawili organizatorzy przed uczestnikami IV Kongresu Nauk o Zarządzaniu, jest zdefiniowanie określenia „zarządzanie” oraz propozycja przedyskutowania uchwały o powołaniu dziedziny „nauk o zarządzaniu”. Uchwała taka, poparta podpisami kilkudziesięciu samodzielnych pracowników naukowych, zostałaby przedstawiona ministrowi nauki i szkolnictwa wyższego, Radzie Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz odpowiedniej komisji parlamentarnej do dalszego procedowania. Sytuacja, jaką aktualnie stwarzają eksponencjalnie rozwijające się techniki komunikacji, obliuguje naukę do określenia pojęcia ZARZĄDZANIE, gdyż jest ono podstawą w proponowanej dziedzinie „nauk o zarządzaniu”. Jednoznacznie należy dążyć do zdefiniowania pojęcia zarządzanie. Czołowy polski metodolog nauk o zarządzaniu prof. Stanisław Sudół w licznych swoich publikacjach stwierdza, że „zarządzanie jest jednym z rodzajów szeroko rozumianego kierowania”, które odnosi się tylko do działań zespołowych. Profesorowie M. Gorynia i T. Kowalewski twierdzą, że od początku nauk o zarządzaniu do obecnego czasu powszechnie przyjmuje się, iż pojęcie zarządzania wiąże się tylko z organizacjami z poziomu mikro. Jednak mamy świadomość, iż granice pomiędzy dyscyplinami i dziedzinami nauki mogą ulegać zmianie w procesie ich rozwoju. Jeżeli jedna z dyscyplin zaczyna



prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka, prezes Zarządu Głównego TNOiK

dominować w określonym obszarze dziedziny nauki lub jej ekspansja jest wynikiem kwantyfikacji obsługiwanych przez nią zjawisk, to istnieje naturalne przesłanie do przekształcenia jej w dziedzinę nauki. Z takim zjawiskiem mamy do czynienia aktualnie w dyscyplinie „nauki o zarządzaniu”. Kilka lat temu naukowcy rozważali dylematy praktycznej teorii zarządzania. Rozważano, czy istnieje „paradygmat” nauki o zarządzaniu, którego aktualnie używa się w sensie ważnej zasady działania praktycznego. Następnie mówiło się o „doktrynie zarządzania”, która w swojej istocie sugeruje, iż mamy do czynienia z sytuacją alternatywną, w większym lub mniejszym stopniu dyskusyjną. W różnych rozprawach naukowych można się spotkać z określeniem nauk o zarządzaniu jako dziedziny interdyscyplinarnej. Kilkanaście lat temu prof. L. Krzyżanowski stwierdził, że określenie to nie jest trafne, gdyż to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter.

Doświadczenie, wiedza, kontakty i otwartość kadry profesorskiej oraz samodzielnych pracowników nauki, zrzeszonych w TNOiK na pewno przełoży się na konkretne rozwiązania i pozwoli na wypracowanie założeń do powołania dziedziny nauk o zarządzaniu. Jak pozwoliłem sobie wspomnieć we wcześniejszych wystąpieniach na łamach *Przeglądu Organizacji*, współczesne uwarunkowania społeczne oraz dominacja technologii informacyjnych kreują nowe warunki funkcjonowania organizacji. Praktyka związana z procesami zarządzania jest bardzo widoczna w obecnym czasie. Dotyczy

ona m.in.: zarządzania wiedzą, formuł myślenia sieciowego, algorytmizacji procesów zarządzania, koncepcji organizacji uczącej się, wykorzystania agentów programowych czy form cloud computingu.

TNOiK stanowi od początku swojego istnienia organizację integrującą ludzi nauki, korzystających z zachodnich pomysłów zarządzania, i ludzi praktyki (głównie kadry kierowniczej), szukających możliwości zdobywania nowoczesnej wiedzy i doskonalenia praktyki zawodowej.

Kongres będzie płaszczyzną do zaprezentowania najnowszych osiągnięć i obowiązujących trendów w naukach o zarządzaniu. Będzie również okazją do oceny rozwoju i perspektyw w różnych aspektach zarządzania. Ideą organizatorów jest integracja wiedzy o zarządzaniu przedstawionej zarówno przez pracowników nauki, jak i wybitnych przedstawicieli biznesu. W dobie globalizacji nauki i biznesu ważne jest wielokierunkowe spojrzenie na procesy zarządzania przedsiębiorstwami i terenowymi jednostkami organizacyjnymi.

Uczestnicy Kongresu podejmą próbę wskazania oraz nazwania działań w teorii i praktyce zarządzania, a przede wszystkim postarają się podać definicję pojęcia ZARZĄDZANIE, która będzie adekwatna do odczuć i sytuacji odnoszącej się do obecnych czasów, w jakich żyjemy, tworzymy, pracujemy i zarządzamy. Rozważane będą kryteria, formy i procedury w obszarze organizacji i zarządzania, występujące i prognozowane zarówno w Polsce, jak i na świecie, m.in. w podanych przez organizatorów wiodących obszarach tematycznych. Dla przewodniego hasła Kongresu „Inspiracje i innowacyjność nauk o zarządzaniu. 120 lat polskich doświadczeń”, zaproponowano następujące obszary tematyczne: • Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu • Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji • Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania • Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu • TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu.

Spotkanie na Kongresie ludzi nauki i biznesu będzie miało również na celu podjęcie rzeczowej i ożywionej dyskusji nad istotą zarządzania. Z kolei dyskusje będą zachęcały do refleksji nad współczesną misją zarządzania i zadaniami dominującymi w demokratycznym społeczeństwie, a także inspirowały ludzi nauki do zmiany paradygmatów zarządzania, szczególnie w tych obszarach działania, gdzie jest to potrzebne i społecznie użyteczne. Spotkanie ludzi nauki, przemysłu i przedstawicieli instytucji państwowych w tak szerokim i profesjonalnym gronie powinno wykreować nowy model menedżera, bardziej koncentrującego się na ludziach i kapitale w obszarze informacji i wiedzy, uwzględniającego w szerszym zakresie aspekty międzynarodowe. Organizatorzy Kongresu planują, że jedna z płaszczyzn dyskusji zostanie przeprowadzona na bazie poglądów autorytetu w dziedzinie zarządzania Petera F. Druckera. Dotyczą one zakresu wykorzystania kompetencji menedżera w kierowaniu ludźmi w organizacji. Jedną z sesji poświęconą będzie dyskusja na temat zarządzania w administracji rządowej (zarządzanie państwem).

Refleksja w stosunku do działania towarzystw, a w tym i naszego TNOiK, jaka nasuwa się po 26 latach od przemiany systemu politycznego, gospodarczego i społecznego w Polsce, jest taka, że społeczeństwo polskie znów skłonne jest do pewnej

integracji. Po przemianie ustrojowej w 1989 roku znacznemu ograniczeniu, a niekiedy nawet zmarginalizowaniu uległa sfera działalności społecznej. Podważano ideę społecznej działalności, podkreślając wolnorynkowy etos pracy poprzez przesłanie, że każdy pracuje dla siebie. Zmiana warunków spowodowała skupienie uwagi dużej części społeczeństwa na wartościach konsumpcyjnych oraz indywidualnej karierze zawodowej. Ewidentnie dało się zauważyć zmniejszenie zaangażowania w działalność społeczną. Coraz trudniej było godzić działalność społeczną z profesjonalną działalnością naukową, szkoleniową, ekspercką czy doradczą.

Szanowni Państwo, Jubileusz 90-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz ćwierćwiecze transformacji ustrojowej stanowią dobrą okoliczność do konstruktywnych refleksji również nad rozważaniami związanymi z naukami o zarządzaniu. Pięć lat temu na konferencji naukowej pt. „Przełomy w Zarządzaniu”, zorganizowanej przez TNOiK, wielu naukowców i przedstawicieli biznesu dyskutowało na temat teorii i praktyki wykorzystywania metod usprawniania, rozwoju i wdrażania form zarządzania zarówno na uczelniach, jak i w przemyśle. Wówczas podkreślano, jaki wpływ na teorię i praktykę zarządzania ma turbulentne otoczenie, wpływające na organizacje. Zwracano uwagę na osiągnięcia teorii zarządzania, która zaczyna dominować w ostatnim dwudziestolecu zarówno w koncepcjach badawczych, jak i praktycznych działaniach menedżerów.

„Klasyk” zarządzania Henri Fayol jako pierwszy wyróżnił podstawowe sekwencje postępowania: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie, nazywane kanonami funkcji zarządzania. „Polski klasyk” zarządzania Karol Adamiecki wskazał, jak można efektywnie zwiększyć produktywność przy niewielkich nakładach finansowych poprzez wykorzystanie dostępnych w przedsiębiorstwie mechanizmów, materiałów, urządzeń technicznych, czasu i ludzkiej pracy. Dzisiejsze działanie określane jako „zarządzanie” jest formą niezbędną do funkcjonowania jakiegokolwiek organizacji. Rozpatrując choćby podmioty gospodarcze, począwszy od mikroprzedsiębiorstw, a skończywszy na korporacjach, można stwierdzić, że ich rozwój gospodarczy realizowany jest poprzez bardziej lub mniej sprawne, ale zawsze skuteczne zarządzanie. Peter F. Drucker w swoich rozważaniach na temat zarządzania stwierdza, że „niesprawne zarządzanie bezpośrednio hamuje tempo wzrostu gospodarczego kraju i uniemożliwia spełnienie rosnących oczekiwań społecznych”.

Podczas Kongresu, jedna z dyskusji obejmować będzie rozważania nad słusnością utworzenia (proponycja wystąpienia z uchwałą) samodzielnej dziedziny nauki, jaką powinna być dziedzina **nauki o zarządzaniu**. W dziedzinie tej zaproponowane zostaną dwie dyscypliny naukowe. Jedną to dyscyplina **zarządzanie w biznesie**, a druga to dyscyplina **zarządzanie w administracji** (organizacjach publicznych). Zarówno organizacje biznesowe, jak i organizacje publiczne mają odmienne cele i zadania. Mają zdecydowanie odmienny zakres samodzielności.

Przygotowywany przez nasze Towarzystwo **IV Kongres Nauk o Zarządzaniu**, oprócz wcześniej przedstawionego celu oraz przesłań merytorycznych, zgromadzi podczas tego spotkania ludzi nauki, przemysłu oraz różnych instytucji i organizacji non-profit zarówno z kraju, jak i zagranicy.

Mam nadzieję, że ludzie biznesu, przemysłu, produkcji oraz niezrzeszonych zawodów podzielą się swoimi oczekiwaniami, propozycjami i przesłankami dotyczącymi problemów zarządzania w praktyce. Takie podejście wygeneruje pomysły kogo, w jaki sposób i o jakich wymaganiach i oczekiwaniach powinny kształcić uczelnie, aby sprostać wyzwaniu, które stawia nam zjednoczona Europa. Pomoże to nam być konkurentami i pełnoprawnymi współpracownikami na równym poziomie. Z kolei przedstawienie działań naukowych i perspektywicznych przez członków: Polskiej Akademii Nauk, Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów oraz Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, decydujących o poziomie i profesji absolwentów szkół wyższych, powinno spotkać się z konstruktywną opinią ludzi biznesu. Założe-

niem ściśle produktywnym jest wypracowanie stanowisk, poglądów i opcji sprzyjających rozwojowi naszej gospodarki zarówno w kraju, jak i zagranicą. W ten sposób możemy poprzez własną operatywność i profesjonalizm wypełnić nisze intratne dla naszej unijnej działalności.

Z okazji Nowego 2016 Roku życzę Naszym Czytelnikom i wszystkim osobom zrzeszonym w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa realizacji wszelkich planów prywatnych i zawodowych.

**Prezes Zarządu Głównego
Towarzystwa Naukowego Organizacji
i Kierownictwa
prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka**

ZARZĄDZANIE MIASTEM

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezydentem miasta Częstochowy Krzysztofem Matyjaszczykiem

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny: Szanowny Panie Prezydencie pełni Pan tę funkcję już drugą kadencję, co zatem zdecydowało, że mieszkańcy Częstochowy wybrali Pana po raz kolejny na ten najważniejszy urząd w mieście?

Krzysztof Matyjaszczyk: Myślę, że każdy mieszkaniec indywidualnie ocenia to, co się w mieście dzieje i które sprawy są dla niego najważniejsze. Wierzę, że zauważona i zaakceptowana została zmiana priorytetów miasta, związana z naciskiem na rozwój Częstochowy jako ośrodka gospodarczego i akademickiego. Mieszkańcy docenili też zapewne m.in. inwestycje poprawiające infrastrukturę drogową, programy budowy boisk i placów rekreacji ruchowej, uruchomienie budżetu obywatelskiego, programy zdrowotne czy rozwój ekonomii społecznej. W obecnej kadencji staram się kontynuować i wzmacniać te działania, których chcą mieszkańcy.

SB: Jest Pan absolwentem Politechniki Częstochowskiej. Czy studia na tej Uczelni miały wpływ na wybór kariery politycznej i czy to pomaga w sprawowaniu tak odpowiedzialnego urzędu w tym mieście?

KM: Studia na Politechnice na pewno ukształtowały mnie i w dużym stopniu ukierunkowały, jeżeli chodzi o wybór drogi życiowej i zawodowej. Jako student zdobywałem też pierwsze poważne doświadczenia w pracy społecznej i samorządowej, bo działałem w samorządzie studenckim.



Prezydent miasta Częstochowy mgr inż. Krzysztof Matyjaszczyk i prof. nadzw. dr hab. Stanisław Brzeziński

Późniejsza kariera samorządowa była więc konsekwencją zainteresowań, które rozbudziły we mnie lata studiów na Politechnice Częstochowskiej.

SB: W ciągu ostatnich paru lat w Częstochowie widoczny był „boom inwestycyjny”, miasto było rozkopane. Teraz widoczne gołym okiem są efekty tych działań. Proszę powiedzieć, która z decyzji podjętych przez Pana Prezydenta w ubiegłej kadencji była w Pana ocenie największym sukcesem?

KM: Na pewno postawienie na poprawę stanu dróg w mieście było ważne, zwłaszcza że brakowało wcześniej w mieście bardziej kompleksowego myślenia o układzie drogowym. W ciągu niespełna 5 lat zmodernizowaliśmy lub wybudowaliśmy ponad 100 km dróg w mieście, oczywiście te największe inwestycje były realizowane z udziałem środków unijnych. Cieszę się, że udało się sfinalizować też inne zadania unijne, jak np. nowa linia tramwajowa czy hala sportowa „Częstochowa”, rozpocząć modernizację taboru MPK, ale także: wprowadzić nowe ulgi w podatku od nieruchomości dla przedsiębiorców, zaktywizować seniorów, powołać centra integracji społecznej, poszerzyć i zróżnicować ofertę kulturalną miasta.

Na pewno jedną z najważniejszych spraw było też uchwalenie i realizacja „Programu wspierania przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy na lata 2013–2018”.

SB: *Jakie są główne plany i zamierzenia prezydenta Częstochowy w obecnej kadencji, tj. w latach 2015–2018?*

KM: Chcemy najlepiej jak się da wykorzystać nowy okres programowania środków unijnych i zrealizować jak największą potrzebną miastu inwestycję. Sporo środków – na razie na papierze – udało się już wywalczyć, mamy nadzieję, że w kolejnych postępowaniach, czy to konkursowych czy pozakonkursowych, nasze projekty będą zyskiwać uznanie instytucji zarządzających. Kontynuujemy oczywiście program budowy i przebudowy dróg, w którym – po zakończeniu modernizacji śródmiejskiego układu komunikacyjnego, chcemy przenosić – w większym stopniu niż dotychczas – ciężar działań na dzielnice. Na drogach naprawdę jest jeszcze sporo do zrobienia, zwłaszcza w dzielnicach peryferyjnych. Będziemy też robić wszystko, żeby zagospodarowanie terenów specjalnych stref ekonomicznych przyniosło optymalne efekty w postaci nakładów inwestycyjnych, a przede wszystkim nowych miejsc pracy dla mieszkańców. W innych sferach chcemy kontynuować programy poprawy komfortu życia w mieście i opieki nad mieszkańcami, a także rozwijać dalej budżet obywatelski.

SB: *Wiemy, że w latach 2014–2020 Polska otrzyma po raz kolejny ogromne wsparcie finansowe z Unii Europejskiej. Proszę powiedzieć, jakie projekty są już przygotowane i będą realizowane w tym mieście z tych funduszy unijnych.*

KM: Nowa definicja rozwoju gospodarczego wyrażona w Strategii Europa 2020 została oparta na nowoczesnej, efektywnej energetycznie gospodarce oraz na nowoczesnych technologiach komunikacyjnych i wzroście zatrudnienia. Nowe podejście wyrażone m.in. w możliwości realizacji projektów w formule Regionalnych Inwestycji Terytorialnych oraz łączeniu działań finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego jest szansą na uruchomienie dużych projektów dla samorządów.

Interwencja funduszy unijnych nie będzie punktowa i wybiórcza, lecz może kompleksowo objąć różne dziedziny i obszary geograficzne. Dzięki Regionalnym Inwestycjom Terytorialnym Częstochowa wraz z ponad 30 gminami,

miastami i powiatami otrzyma 104 mln euro na realizację przedsięwzięć zdefiniowanych we wspólnej strategii terytorialnej. Wsparcie dla miasta skoncentrowane będzie na realizacji kilku strategicznych celów rozwojowych określonych w Strategii RIT Subregionu Północnego, obejmujących m.in. zwiększenie udziału energii pochodzącej z odnawialnych źródeł, poprawę efektywności energetycznej w sektorze publicznym i mieszkaniowym, niskoemisyjny transport miejski, modernizację oświetlenia, poprawę dostępu do usług społecznych oraz aktywizację społeczno-gospodarczą, rewitalizację, szkolnictwo zawodowe oraz infrastrukturę społeczną. Planujemy pozyskać na te cele ok. 180 mln zł.

W ramach środków unijnych liczymy na zakup nowych autobusów i tramwajów, przebudowę linii tramwajowej (być może z powstaniem nowego, krótkiego odcinka łączącego linię na Rakowie), budowę centrów przesiadkowych przy dworcach, termomodernizację budynków wielorodzinnych i budynków użyteczności publicznej czy rewitalizację częstochowskiego Starego Rynku. Z udziałem środków z UE zamierzamy też rozbudować system przeciwpowodziowy w mieście i subregionie. Chcemy też – z pomocą funduszy unijnych – wprowadzić model kształcenia dualnego (w partnerstwie z przedsiębiorcami) w naszych szkołach technicznych i zawodowych. Planujemy dalszy rozwój usług publicznych opartych na technologiach informacyjnych.

Wiadomo, że głównym problemem mieszkańców i władarzy miast pozostają niedostatki infrastruktury drogowej, jednocześnie w obecnej perspektywie modernizacja i budowa podstawowej infrastruktury nie będą dofinansowane w takim stopniu jak wcześniej. Szczęśliwie Częstochowie udało się zrealizować kilkanaście przedsięwzięć drogowych z udziałem funduszy unijnych dostępnych w ramach perspektywy 2007–2013. W obecnej perspektywie ubiegamy się o środki na inwestycje z zakresu rozbudowy sieci drogowej ze szczególnym uwzględnieniem podłączenia jej do projektowanych węzłów autostradowych oraz rozbudowę sieci ścieżek rowerowych.

Nadrzędnym celem realizowanych przez częstochowski samorząd przedsięwzięć z udziałem środków unijnych oraz własnych jest poprawa jakości życia mieszkańców w szerokim rozumieniu oraz wzmocnienie wizerunku miasta jako nowoczesnego, konkurencyjnego ośrodka metropolitalnego.

SB: *Jak duże środki z funduszy unijnych pozyska Częstochowa do 2020 roku?*

KM: W latach 2014–2020 Częstochowa planuje pozyskać środki na zadania inwestycyjne z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014–2020 (RPO WSL) oraz Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2014–2020 (POIiŚ). Jest to kwota rzędu 470 milionów złotych, która stanowi finansowanie w wysokości 85% kosztów kwalifikowanych dla projektów nieobjętych pomocą publiczną. W sumie, w okresie programowania do 2020 r. – w ramach programów regionalnych i krajowych – mamy nadzieję na pozyskanie od 700 do 900 mln zł dofinansowania do projektów inwestycyjnych, społecznych i edukacyjnych.

SB: *Częstochowa posiada na swoim terenie wiele wyższych uczelni. Proszę powiedzieć Czytelnikom Przeglądu*

Organizacji, jak ocenia Pan Prezydent współpracę władz miejskich z częstochowskim środowiskiem akademickim?

KM: Myślę, że ta współpraca układa się dobrze, choć oczywiście jej intensywność z poszczególnymi uczelniami jest różna. Największymi partnerami nieprzypadkowo są dwie największe częstochowskie szkoły wyższe: Politechnika Częstochowska i Akademia im. Jana Długosza. Pierwsza z nich ma najwięcej „stycznych” z branżami biznesowymi, z kolei Akademia im. Jana Długosza to nasza nadzieja na Uniwersytet Częstochowski.

Współpraca ze środowiskiem akademickim musi się rozwijać, żeby można było wspólnie skutecznie zabiegać o rozwój Częstochowy jako ośrodka gospodarczego i akademickiego. To naczynia połączone, bo ośrodek akademicki jest bazą naukową i zapleczem kadrowym dla całego biznesu, nie tylko dla firm, których działalność opiera się na nowoczesnych czy innowacyjnych technologiach. Dlatego w ostatnim czasie duży nacisk w naszej współpracy z uczelniami kładziemy m.in. na profilowanie kierunków kształcenia studentów pod kątem potrzeb firm lokujących się na naszych terenach inwestycyjnych. To sprawa kluczowa, jeżeli chcemy, żeby z nowych miejsc pracy powstających w Częstochowie korzystali absolwenci naszych uczelni.

SB: Czy kadra naukowa miejscowych uczelni uczestniczy i w jakim zakresie w życiu miasta i w prognozowaniu jego rozwoju?

KM: Przedstawiciele częstochowskiego środowiska akademickiego brali m.in. udział w pracach nad wspomnianym już „Programem wspierania przedsiębiorczości i tworzenia nowych miejsc pracy...”, uczestniczą w wielu miejskich gremiach i ciałach opiniotwórczych, np. Radzie ds. Zrównoważonego Rozwoju Miasta. Naukowcy pomagają nam też w projektowaniu różnych inicjatyw społecznych, opracowują wyniki ankiet dotyczących np. jakości usług publicznych w mieście, są naszymi partnerami w projektach z zakresu partycypacji społecznej, choćby we wdrażaniu budżetu obywatelskiego.

SB: Rozwój częstochowskich uczelni, w moim odczuciu, wiąże się między innymi z ich internacjonalizacją. Proszę powiedzieć, czy władze Częstochowy wspólnie z ośrodkiem akademickim podejmują działania, a w tym infrastrukturalne dla pozyskiwania kandydatów na studia z innych regionów naszego kraju i innych państw.

KM: Oczywiście każda uczelnia ma swoją strategię promocyjną, nastawioną na kandydatów na studia z różnych obszarów: z miasta, regionu, kraju, a także zagranicy. My możemy te działania, zarówno inwestycyjne, związane z bazą naukową, dydaktyczną czy rekreacyjną, jak i czysto marketingowe, wspierać i wzmacniać także poprzez tworzenie w mieście dobrych warunków do studiowania, wypoczynku i rozrywki.

Promujemy przewagi konkurencyjne miasta, bo niektóre z nich mają większe znaczenie dla inwestorów, a niektóre – dla potencjalnych studentów.

Oprócz tego realizujemy program „Akademicka Częstochowa”, w ramach którego m.in. doposażamy kierunki studiów

dobrze rokujące w kontekście lokalnego rynku pracy, pomagamy w remontach, nagradzamy najlepsze prace licencjackie, magisterskie i doktorskie związane tematycznie z Częstochową.

SB: Czy Częstochowa uczestniczy w partnerstwie miast oraz w Międzynarodowym Programie Miast Siostrzanych? Jeśli tak, to jakie są tego efekty?

KM: Miasto od lat współpracuje z wieloma europejskimi i nie tylko europejskimi samorządami. Mamy podpisanych 7 umów bliźniaczych, a z kolejnymi 7 miastami – umowy o współpracy. Częstochowa działa też w Stowarzyszeniu Miast Laureatów Nagrody Europy, jest członkiem porozumienia Miast Sanktuariów, realizując w ramach tych gremiów m.in. projekty o charakterze promocyjno-turystycznym i edukacyjnym. Współpraca z miastami nie przynosi może znaczących, bezpośrednich efektów gospodarczo-inwestycyjnych, ale jest ważna z uwagi na wymianę kulturalną, sportową czy prowadzone wspólnie projekty społeczne i integracyjne. Europejczykom potrzebne jest bliższe poznawanie się, pozbywanie wzajemnych uprzedzeń, „uczenie się” siebie, co potwierdzają naocznie także wydarzenia ostatnich miesięcy i tygodni oraz towarzyszący im niebezpieczny wzrost nastrojów i postaw ksenofobicznych w różnych częściach Europy. Zaufanie między ludźmi skutkuje także na polu gospodarczym. Być może nieprzypadkowo wśród firm z kapitałem zagranicznym w Częstochowie mamy przedsiębiorstwa niemieckie, francuskie, włoskie czy austriackie.

SB: Przez wiele dziesięcioleci Częstochowa była ważnym ośrodkiem przemysłu hutniczego. Proszę powiedzieć, jakim miastem jest teraz i jaki charakter będzie miała w perspektywie najbliższych kilkudziesięciu lat? Jakie są perspektywy rozwoju tego ważnego na mapie Polski miasta?

KM: Częstochowa musi stawiać na zrównoważony rozwój, co w sytuacji miasta oznacza dalszy zwrot ku gospodarce, opartej oczywiście m.in. o silny ośrodek akademicki, z jednoczesnym stymulowaniem działań w sferze społecznej czy kulturalnej. Chcemy, aby w mieście cały czas poszerzała się baza małych i średnich przedsiębiorstw, ale zjawiali się też – m.in. dzięki specjalnym strefom ekonomicznym – nowi, więksi inwestorzy i pracodawcy, najlepiej z różnych branż. Liczymy oczywiście m.in. na dalszy rozwój sektora automotive w naszym mieście i lokowanie się w Częstochowie centrów usług wspólnych.

Kto wie, może zyskamy też jako ośrodek administracyjny, jeżeli spełnione zostaną obietnice dotyczące korekt administracyjnych w kraju i obejmą one Częstochowę. To oczywiście perspektywa na najbliższe lata. Dalej w przyszłość wybiegać trudno, bo nie wiemy, jaka będzie sytuacja makroekonomiczna i czy zmienią się prognozy demograficzne. Jestem jednak pewien, że konsekwentnie budując infrastrukturę miejską, tworząc przyjazne warunki dla przedsiębiorców i poprawiając komfort mieszkania w mieście, Częstochowa jest w stanie zmierzać ku najlepszym europejskim wzorom, jeżeli chodzi o „przyjazne” standardy miejskiego życia.

SB: Dziękuję za rozmowę.

WYNIKI DRUGIEJ EDYCJI KONKURSU „ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI” 2015



*Od lewej: dr hab. Stanisław Brzeziński, prof. PCz; prof. dr hab. Maria Romanowska;
prof. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący kapituły*

7 grudnia 2015 r. rozstrzygnięto wyniki drugiej edycji konkursu „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2015 r. Konkurs został ogłoszony przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Kapituła konkursu pod przewodnictwem prof. Leszka Kiettyki wyłoniła następujących laureatów konkursu:

I nagroda – **prof. dr hab. Maria ROMANOWSKA**, za artykuł pt. „Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce”, opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 8/2015.

II nagroda – **dr inż. Maciej SZAFRAŃSKI**, za artykuł pt. „Praktyki zawodowe - narzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach”, opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 1/2015.

III nagroda – **dr inż. Katarzyna ROSTEK**, za artykuł pt. „Hierarchiczno-regresyjna metoda prototypowania strategii konkurencyjności: perspektywa MSP”, opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 3/2015.

ANALIZA METOD STOSOWANYCH W MIĘDZYNARODOWYCH BADANIACH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wioletta Czemieli-Grzybowska

Wprowadzenie

Zasadność badania przedsiębiorczości wynika z wagi, którą wnosi ona do rozwoju społeczno-gospodarczego krajów (Crook i in., 2010, s. 192–206; Short i in., 2010, s. 6–15). Rozwój teorii i metod jest kluczowym czynnikiem legitymizującym dziedzinę przedsiębiorczości (Zbierowski, 2015, s. 26–40, Buse-nitz i in., 2003, s. 285–308). Niniejszy artykuł skupia się na metodach badania przedsiębiorczości, w szczególności na zastosowaniu metod mieszanych, czyli metod ilościowych i jakościowych połączonych w jednym badaniu. Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie, dlaczego, w jaki sposób i w jakim stopniu metody mieszane mogą być stosowane w subdyscyplinie przedsiębiorczości.

Istnieje wiele opinii dotyczących celowości, istoty i przejrzystości stosowania metod jakościowych i ilościowych w jednym badaniu. Obok zwolenników, są także przeciwnicy stosowania różnorodnych metod w badaniu przedsiębiorczości poprzez łączenie metod ilościowych i jakościowych (Gartner, 2001, s. 27–39).

U powszechnianie metod mieszanych w różnych dziedzinach obszaru nauk społecznych dotyczy także dywersyfikacji metod badawczych nad przedsiębiorczością. Najszybciej triangulacja metod ilościowych i jakościowych nastąpiła w naukach społecznych, takich jak socjologia i edukacja (Sieber, 1973, s. 1335–1359). Należy zauważyć, iż dopiero w 2003 roku wysunięto pierwsze wnioski o zintegrowanie dwóch podejść w obszarze przedsiębiorczości jako nauce o zarządzaniu (Hoang, Antoncic, 2003, s. 165–187; Ritchie, Lam, 2006, s. 312–327). Argumentacja za postulatami wskazującymi na stosowanie metod mieszanych wynika ze złożoności i wieloaspektowości obszaru badawczego „przedsiębiorczość”. Jednakże dotąd nie dokonano systematycznego przeglądu zastosowanych metod mieszanych w obszarze nauk o przedsiębiorczości i nie ustalono, jak to podejście może przyczynić się do rozwoju badań w tym obszarze.

Niniejszy artykuł jest metodologicznym przeglądem zastosowania metod mieszanych w międzynarodowych badaniach przedsiębiorczości. Kolejną przesłanką, która skłoniła autorkę do podjęcia tematu, była chęć popularyzacji metod mieszanych i ich stosowania w naukach o zarządzaniu w zakresie przedsiębiorczości ze wskazaniem trendów światowych¹.

Identyfikacja mieszanych metod badawczych

Badanie oparte na jednej metodzie wykorzystuje jeden rodzaj metody badawczej – ilościowy lub jakościowy. W badaniu ilościowym, dane w formie numerycznej analizowane są za pomocą technik ilościowych. W badaniu jakościowym informacje w formie tekstowej są analizowane za pomocą technik jakościowych. Ustalenie punktu granicznego, pomiędzy badaniem opartym na jednej metodzie a badaniem opartym na wielu metodach jest niezbędne do wyjaśnienia, czym są „metody mieszane”. W badaniu opartym na wielu metodach stosuje się więcej niż jedną metodę i można wyróżnić badania z wykorzystaniem wielu metod (wielu metod jakościowych lub metod ilościowych) i badania z użyciem metod mieszanych (połączenie metod ilościowych i jakościowych) (Walicka, Czemieli-Grzybowska, 2013, s. 613–626; Walicka, Czemieli-Grzybowska, 2015, s. 25–40).

W literaturze wypracowano także inne definicje badań opartych na metodach mieszanych. Greene i inni (1989, s. 255–274) zdefiniowali modele metod mieszanych jako takie, które zawierają przynajmniej jedną metodę ilościową (w celu zdobycia danych liczbowych) i jedną metodę jakościową (w celu zebrania treści). Natomiast A. Tashakkori i C. Teddlie (2003, s. 61–77) wskazali, że badania za pomocą metod mieszanych to takie, które łączą jakościowe i ilościowe podejścia w celu stworzenia metodologii badawczej dla indywidualnego badania. B. Johnson i inni (2007, s. 112–133) zwrócili uwagę, że mieszane metody badawcze, łączą ilościowe i jakościowe techniki badawcze, metody, podejścia, koncepcje w metodologiczną całość¹.

Koncepcja metod mieszanych B. Johnsona, A. Onwuegbuzie'a i L. Turnera (2007) została przyjęta w niniejszym artykule jako ramowa, zakładając, że metody mieszane są skupione na strategiach i metodach zbierania oraz analizie danych ilościowych i jakościowych. Przez badanie oparte na metodach mieszanych rozumie się badanie, które łączy w sobie zbieranie i analizę danych jakościowych i ilościowych (Creswell, Plano Clark, 2007, s. 25).

W polskiej literaturze od lat obserwuje się wykorzystywanie coraz to bardziej złożonych metod badawczych. Do głównego nurtu publikowanych prac należą badania



wykorzystujące aparat ilościowy, a najnowszą tendencją jest równoległy rozwój badań interpretatywnych, czyli jakościowych. Metodologia nauk o zarządzaniu w Polsce „jest w rozkwicie i coraz częściej wykorzystywane są trendy międzynarodowe, łączące metody ilościowe i jakościowe w jednym badaniu” (Sułkowski, 2013, s. 268–290).

Rola paradygmatu w łączeniu badań jakościowych i ilościowych

Ważnym z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu jest ściśle nawiązywanie do paradygmatów, wskazanie odpowiednich podejść i koncepcji charakterystycznych, w tym przypadku dla subdyscypliny przedsiębiorczości (Cyfert i in., 2014, s. 37–50; Jaki, 2014, s. 8; Ciesielski, 2014, s. 3). Dzisiejsza dyskusja w obszarze nauk o zarządzaniu dotyczy oprócz doboru paradygmatów, istoty i ewolucji metod organizacji i zarządzania, ich klasyfikacji, komplementarności i substytucyjności, występujących pomiędzy nimi relacji oraz przełomów w teorii i praktyce zarządzania (Lichtarski, 2008; Lichtarski, 2010; Lichtarski, 2011a,b, s. 12–15; Martyniak, 2001).

W celu przeanalizowania możliwości połączenia badań ilościowych i jakościowych należy zacząć od dokonania analizy historycznej debaty na temat zastosowania dwóch głównych strategii badawczych. W artykułach naukowych od lat prowadzone są debaty odnośnie do wyższości jednego podejścia nad drugim przy uwzględnieniu w tej analizie dwóch głównych paradygmatów nauk społecznych: podejścia pozytywistycznego i orientacji konstruktywistycznej (interpretatywizm lub naturalizm). Ważnym aspektem analizowanym w tych debatach były idee niewspółmierności i niekompatybilności, co oznacza, że podejścia jakościowe i ilościowe nie powinny być stosowane w kontekście tego samego badania (Tashakkori, Teddlie, 2003, s. 61–77). Powodem tego jest fakt, że istnieją całkiem różne epistemologiczne i ontologiczne założenia, które podbudowują różne paradygmaty i metody. Paradygmat pozytywistyczny leży u podstaw metod ilościowych, a paradygmat konstruktywistyczny jest bardziej związany z metodami jakościowymi. Dlatego debata pomiędzy tymi paradygmatami jest również nazywana debatą jakościowo-ilościową. Pierwsze próby pogodzenia konotacji głównych podejść paradygmatycznych inicjowane były już w 1979 roku. C. Reichardt i T. Cook (1979, s. 7–32) zauważyli, że badacz, który reprezentuje podejście konstruktywistyczne, może stosować różnorodne metody, w tym analizę statystyczną tak samo, jak badacz kierujący się metodologią realistyczną może stosować badanie jakościowe. Jednocześnie obydwie grupy purystów uważają swoje paradygmaty za idealne do badań i w ten sposób pośrednio stają się oni zwolennikami tezy o niekompatybilności (Howe, 1988, s. 10–16), która zakłada, że paradygmaty jakościowe i ilościowe nie mogą i nie powinny być mieszane, a kompatybilność pomiędzy ilościowymi i jakościowymi metodami jest niemożliwa z powodu niekompatybilności paradygmatów leżących u podstaw tych metod. Efektem tego, ich zdaniem, są nierzetelne wyniki badawcze.

Z tej, już mniej rygorystycznej, interpretacji wynika, że metody badawcze są jednak bardziej niezależne od założeń epistemologicznych i ontologicznych niż wcześniej uznawano (Bryman, 2007, s. 8–22).

Ważną kwestią przed zaplanowaniem modeli badań opartych na metodach mieszanych jest pytanie, czy metody mieszane w porównaniu z badaniem opartym na jednej metodzie będą wiarygodniejszym narzędziem badawczym do rozwiązania danego problemu badawczego i udzieleniem odpowiedzi na pytania badawcze. Badanie oparte na metodach mieszanych nie zawsze gwarantuje bardziej wiarygodne wyniki w stosunku do badania stosującego jedną metodę. Zarówno metody badawcze ilościowe, jak i jakościowe mają swoje mocne i słabe strony (Johnson i in., 2004, s. 112–133). Jednakże badanie ilościowe jest niezwykle przydatne do ustalenia związków przyczynowo-skutkowych i dokonywania ogólnych sformułowań na temat populacji. Jednocześnie jest mniej użyteczne podczas poznawania nowego zjawiska oraz dokumentowania wewnętrznych perspektyw uczestników i osobistego postrzegania zjawiska. Badanie jakościowe prawie zawsze analizuje zachowanie w naturalistycznym otoczeniu, co zazwyczaj pomaga w zrozumieniu procesów tam zachodzących. Ponadto badania jakościowe zapewniają uzyskanie obszerniejszej informacji o poglądach uczestników i szczegółowej informacji, dlaczego dane zjawisko występuje. Niemniej, badanie jakościowe jest zazwyczaj przeprowadzane na małej, nieprzypadkowej próbie i jest bardziej stosowane do celów analizy i odkrywania niż do testowania hipotez i celów walidacji, co oznacza, że wnioski płynące z badań jakościowych nie dają się zbyt uogólnić poza grupą uczestników badania.

Stąd należy pamiętać, iż metody mieszane mają swoje słabe i mocne strony. Słabe strony odnoszą się do barier i ograniczeń podczas wdrażania tego metodologicznego podejścia. Zastosowanie metod mieszanych jest bardziej kosztowne i czasochłonne niż badanie przeprowadzone z wykorzystaniem jednej metody. Wśród najważniejszych mocnych stron w wykorzystaniu metod mieszanych jest fakt, że zastosowanie połączonego podejścia ilościowego i jakościowego może sprawić, że problemy badawcze i bardziej złożone zjawiska zostaną zaprezentowane w sposób bardziej przejrzysty, a wyniki będą bardziej wiarygodne, niż gdyby zastosowano jedną metodę. Transparentną prezentację wyników badawczych można osiągnąć, np. poprzez triangulację jednego zestawu wyników z drugim, co w rezultacie wzmocni wiarygodność ostatecznych wniosków badawczych. Dlatego, jeśli użyjemy kilku różnych metod analizowania danego zjawiska i jeśli wyniki wzajemnie się potwierdzą, możemy być pewni, że nasze wnioski są wiarygodne (Niglas, 2004, s. 19–40; Brzeziński, Czemieli-Grzybowska, 2015, s. 263–276; Brzeziński, Łodziński, 2013, s. 90–97).

Istnieją także inne cele, przyczyny i przesłanki łączenia metod jakościowych i ilościowych. Cele te mogą być rozumiane jako korzyści i zalety badania opartego na metodach mieszanych. J. Greene i inni (1989, s. 255–274) stwierdzili, że istnieją cztery dodatkowe cele dotyczące

triangulacji metod: komplementarny (rozwińcie, zilustrowanie, uwypuklenie i wyjaśnienie wniosków pochodzących z badań jedną metodą z wnioskami uzyskanymi z badań inną metodą); rozwojowy (gdy badacz stosuje wyniki badań daną metodą, aby wspomóc rozwój zastosowania innej metody); inicjujący (odkrywanie paradoksów i sprzeczności prowadzących do zmiany pytań badawczych) i ekspansywny (poszerzanie pola stawianych pytań poprzez użycie różnych metod dla różnych części zapytania). Wśród przyczyn łączenia metod można wymienić: wzbogacenie wyników badawczych o dodatkowe aspekty (ilościowe lub jakościowe), dokładność zastosowanych instrumentów, integralność postępowania i uwypuklenie znaczenia. Ponadto A. Bryman (2007, s. 8–22) wskazał również przesłanki wykorzystania metod mieszanych: badanie jakościowe ułatwia badanie ilościowe, badania ilościowe ułatwia badanie jakościowe. Przy analizie cech statycznych i procesowych badanie jakościowe może ułatwić interpretację związków występujących pomiędzy zmiennymi oraz analizę różnych aspektów danego zjawiska.

C. Teddlie i A. Tashakkori (2003, s. 61–77) wskazali trzy obszary, w których badania metodami mieszanymi mogą sprawdzić się lepiej niż badanie za pomocą jednej metody. Po pierwsze, badanie metodami mieszanymi może odpowiedzieć na pytania badawcze, na które nie mogą odpowiedzieć inne metody. Chociaż nie zauważono bezpośredniego związku pomiędzy celem badania a podejściem metodologicznym, wskazuje się, że badanie ilościowe jest bardziej nastawione na testowanie czy weryfikację teorii, podczas gdy badanie jakościowe jest bardziej związane z tworzeniem czy generowaniem teorii (Ejdys, 2015, s. 261–274). Główną zaletą badania naukowego opartego na metodach mieszanych jest generowanie i weryfikacja teorii przez badacza w ramach jednego badania. Po drugie, badanie oparte na metodach mieszanych zapewnia zdywersyfikowane i bardziej przekonujące wnioski z analizy. Dobór metod nie może być przypadkowy, użycie metod mieszanych powinno równoważyć ich wady. B. Johnson i inni (2007, s. 112–133) odnoszą się do fundamentalnej zasady metod mieszanych w badaniach: metody powinny być dobrane (pomieszane) w taki sposób, aby mocne strony się uzupełniały, a ilość stron słabych ograniczała. Po trzecie, metody mieszane dają możliwość zaprezentowania większej różnorodności rozbieżnych poglądów. Rozbieżne, zróżnicowane wnioski są cenne i prowadzą do ponownego skupienia się na ramach konceptualnych i założeniach leżących u podstaw obydwu (jakościowego i ilościowego) komponentów.

Opis wykorzystanej metody badawczej

W celu zbadania, jak często i w jakim zakresie badacze przedsiębiorczości stosują metody mieszane, przeprowadzono analizę artykułów opublikowanych w „Journal of Business Venturing” (JBV), „Entrepreneurship Theory and Practice” (ETP) oraz „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” (PZ) i „Przegląd Organizacji”

(PO) w latach 2005–2014. JBV i ETP są uznanymi międzynarodowymi (USA) czasopismami poświęconymi przedsiębiorczości, a PZ i PO uznawane są za wiodące czasopisma w dziedzinie nauk o zarządzaniu, publikujące artykuły z zakresu przedsiębiorczości.

Do analizy wybrano przedział czasowy 2005–2014. Wstępny desk research doboru czasopism zagranicznych z przedsiębiorczości dotyczył posiadanego impact factor (IF) (w przypadku czasopism zagranicznych ze względu na najwyższy IF dobrano: „Journal of Business Venturing” – 3,678, „Entrepreneurship Theory and Practice” – 3,144). Natomiast wśród polskich czasopism, żadne z subdyscypliny przedsiębiorczość nie posiada IF, stąd kryterium doboru była bytność i liczba punktów na liście czasopism punktowanych opublikowanej dnia 25 marca 2015 roku („Przedsiębiorczość i Zarządzanie” – 8 pkt., „Przegląd Organizacji” – 7 pkt.). Wśród polskich czasopism jest wiele poświęconych subdyscyplinie przedsiębiorczości, niestety liczba punktów przyznanych tym czasopismom stanowiących pewien odnośnik co do zawartości merytorycznej czasopisma jest niższa niż liczba punktów przyznana czasopismom wybranym w ramach desk research.

W celu zidentyfikowania badań z użyciem metod mieszanych przeanalizowano wszystkie artykuły w ETP, JBV, PO i PZ. Wykluczono artykuły poświęcone nauczaniu przedsiębiorczości (na podstawie: tytułu artykułu, wstępu, słów kluczowych i streszczeń). W PO i PZ, w celu zidentyfikowania artykułów na temat przedsiębiorczości, przeanalizowano tytuł, streszczenie i wstęp każdego artykułu opublikowanego pomiędzy 2005 r. a 2014 r. i ujęto tylko artykuły poświęcone temu tematowi.

Oprócz identyfikacji badań prowadzonych z użyciem metod mieszanych, wszystkie artykuły poświęcone przedsiębiorczości podzielono na dwie grupy: artykuły nieempiryczne i empiryczne. Ponadto grupę artykułów empirycznych podzielono na trzy podgrupy: ilościowe, jakościowe i mieszane. Artykuły nieempiryczne nie przytaczają danych i są artykułami poświęconymi rozwojowi teorii, przeglądowi literatury oraz wprowadzają nowe techniki analityczne. Następnym krokiem, jeśli chodzi o artykuły empiryczne, było podzielenie ich na ilościowe i jakościowe oraz jednoczesne stwierdzenie, czy dane badanie wykorzystywało jedną metodę czy metody mieszane. Badanie uważano za ilościowe, jeśli dane występowały w formie numerycznej, a analiza była oparta na tych danych. Zaś artykuł klasyfikowany był jako jakościowy, jeśli informacje występowały głównie w formie tekstowej i analizowano je za pomocą technik jakościowych.

Artykuł klasyfikowano jako badanie metodami mieszanymi, jeśli występowało w nim zarówno ilościowe, jak i jakościowe zbieranie danych i analiza. Kwalifikacja, czy badanie wykorzystuje metody mieszane, jest trudne, gdyż autorzy nie wskazują bezpośrednio, czy artykuł opiera się na metodach mieszanych. Taka ocena może nastąpić po przeanalizowaniu cech artykułu. Po pierwsze, dokonano analizy tytułu artykułu, abstraktu, streszczenia i słów kluczowych, aby sprawdzić, czy zawierają

słowa i wyrażenia, takie jak „ilościowe i jakościowe”, „metody mieszane” czy inne powiązane terminy określające zbieranie danych i analizę w sposób ilościowy i jakościowy. Następnie dokonano analizy wstępu w celu zidentyfikowania celu, pytań badawczych czy innych oznak wskazujących, że badacze zamierzają zbierać dane zarówno ilościowe, jak i jakościowe w danym badaniu. Najbardziej efektywną częścią koncyptowania była analiza części metodycznej, w której autorzy artykułów odnoszą się do sposobu zbierania danych, analizy i zidentyfikowania problemów badawczych oraz stwierdzenie, czy badacze zdecydowali się na dane ilościowe czy jakościowe. Na koniec przeanalizowano części publikacji dotyczące wyników, dyskusji i wniosków. Tabela 1 prezentuje liczbę i rodzaje artykułów opublikowanych w JBV, ETP, PZ i PO według roku publikacji w analizowanym okresie.

Przeanalizowano łącznie 1194 badań dotyczących przedsiębiorczości (396 z JBV, 493 z ETP, 166 z PZ i 139 z PO), z czego 391 artykułów teoretycznych (33%). Wśród 804 artykułów empirycznych (67%), 161 (20%) było badaniami ilościowymi, 523 (65%) jakościowymi, a 120 (15%) zostało zidentyfikowane jako badania z zastosowaniem metod mieszanych. Stąd wynika, że artykuły na temat przedsiębiorczości publikowane w wyżej wymienionych czasopismach były głównie oparte na metodzie jakościowej, ale widoczne było użycie i uznanie metod mieszanych. Warto zauważyć, że w czasopismach krajowych przeważają metody ilościowe (w PZ – 41%, w PO – 47%), podczas gdy w zagranicznych widoczna jest dominacja metod jakościowych (JBV – 72%, ETP – 76%). Dokonując analizy wykorzystania metod mieszanych w badaniach dotyczących przedsiębiorczości, zauważalne jest częstsze ich wykorzystywanie w czasopismach krajowych (w PZ – 35%, w PO – 21%) niż w zagranicznych (JBV – 19%, ETP – 12%). Jednocześnie w czasopismach zagranicznych znacząco przeważają artykuły badawcze (JBV-80%, ETP – 66%). Podczas gdy w czasopismach krajowych popularne są jednocześnie artykuły teoretyczne i empiryczne (teoretyczne: PZ – 50%, PO – 47%).

Zidentyfikowane badania oparte na metodach mieszanych (120 artykułów) zostały umieszczone w próbie do dokładnej analizy. Każde ze 120 badań opartych na metodach mieszanych zostało przeanalizowane w celu ustalenia celu łączenia metod, priorytetów metod oraz rodzaju modelu. Niemniej ważne jest, że autorzy badań nie stosowali ww. pojęć, nazw modeli czy typów. Ustalenie głównych cech charakterystycznych oparto na analizie ex-post treści artykułów.

Główny cel każdego artykułu zidentyfikowano za pomocą wytycznych, opisanych szerzej przy omawianiu metody badawczej. Najpowszechniejszym celem, dla którego łączono podejście jakościowe z ilościowym, jest rozwój (badacz korzysta z wyników uzyskanych jedną metodą, aby pomóc rozwijać lub upowszechnić stosowanie innej metody). Autorzy wskazywali, iż część jakościowa wspomagała zrozumienie specyficznego kontekstu i ułatwiała rozwój teorii i hipotez. Ponadto dogłębna

znajomość danego obszaru oraz kontekstu lokalnego i regionalnego nabyta w badaniu jakościowym została zastosowana w celu objaśnienia pytań badawczych w wywiadach standaryzowanych oraz kwestionariuszach wypełnianych przez respondenta. W artykułach wskazywano, że pierwsza faza ich badania obejmowała wywiady jakościowe w celu lepszego zrozumienia kontekstu potrzebnego do wypracowania odpowiedniego kwestionariusza w ramach badania ilościowego. Drugim celem była komplementarność (rozwińcie, zilustrowanie, uwypuklenie i wyjaśnienie wniosków pochodzących z badań jedną metodą z wnioskami płynącymi z badań inną metodą). Cel ten odnaleziono w 21 artykułach (18%). Zastosowanie różnych metod w celu oceny różnych aspektów danego zjawiska (ekspansja) zajęło trzecie miejsce wśród celów (12 badań – 10%).

Wyniki badań

W literaturze podkreślano już ważne wyzwania dla przedsiębiorczości: uzyskanie szerszego kontekstu badań, stosowanie bardziej adekwatnych i uzasadnionych instrumentów, zwiększenie zakresu wprowadzenia wielopoziomowości w badaniach.

Badania w dziedzinie przedsiębiorczości powinny zwracać szczególną uwagę na kontekst badania oraz kompleksowość, unikalność i bogactwo badania oraz rzetelność (Sułkowski, 2013, s. 26–46). Ponadto znalezienie bardziej satysfakcjonującej odpowiedzi na pytania pochodzące z badania ilościowego mogłoby być łatwiejsze, gdyby przed rozpoczęciem fazy ilościowej przeprowadzono fazę jakościową w celu lepszego zrozumienia branży i kontekstu geograficznego. Jak podkreślono w artykule J. Dewalda i innych (2007, s. 279–297), część jakościowa pomogła w otrzymaniu lepszej wiedzy i zrozumienia kontekstu branży. Taka wiedza i zrozumienie kontekstu może służyć zidentyfikowaniu i wyborowi odpowiednich i przekonujących zmiennych zależnych i niezależnych oraz narzędzi, które zapewnią metodzie lepiej mierzący instrument. Dlatego w badaniach, w których część jakościowa została przeprowadzona przed częścią ilościową, lepiej odpowiadano na pytania ilościowe ze względu na lepsze zrozumienie kontekstu.

Powszechnie zaleca się, aby dziedzina przedsiębiorczości bardziej skupiała się na badaniu procesu, zaś metody mieszane mogą wspierać przedsiębiorczość w byciu bardziej zorientowaną na proces. Na przykład, T. Crook i inni (2010, s. 192–206) wskazali, że aby uzupełnić kwestionariusz ankiety, przeprowadzono wywiady z firmami użytkownikami, których zadaniem było zbadanie ewolucyjnego procesu użycia lokalnych centrów technologicznych w większym zakresie. I. Vanaelst i inni (2006, s. 249–271) przeanalizowali dynamikę zespołów przedsiębiorców wraz z ich rozwijaniem się na różnych etapach procesu spin-out. Przedstawiciel każdego wybranego przedsięwzięcia, założyciel lub dyrektor generalny odpowiadał na pytania związane z historią firmy jako start-upu, w szczególności jak zmieniał się

Tab. 1. Liczba artykułów z zakresu przedsiębiorczości opublikowanych w JBV, ETP, PZ i PO w latach 2005-2014

Lata	Artykuły o przedsiębiorczości					
	Razem	Artykuły teoretyczne	Artykuły badawcze			
			Razem	Wykorzystujące metody jakościowe	Wykorzystujące metody ilościowe	Wykorzystujące metody mieszane
Journal of Business Venturing (JBV, ISSN: 0883-9026)						
2005	34	2	32	25	4	3
2006	38	6	32	24	3	5
2007	39	8	31	24	6	1
2008	34	4	30	26	1	3
2009	38	10	28	19	5	4
2010	41	9	32	23	3	6
2011	37	8	29	18	7	4
2012	42	11	31	19	5	7
2013	46	12	34	28	4	2
2014	47	11	36	22	6	8
SUMA	396	81	315	228	44	43
Entrepreneurship Theory and Practice (ETP, ISSN: 1540-6520)						
2005	35	20	15	11	3	1
2006	39	15	24	17	6	1
2007	37	8	29	20	6	3
2008	54	23	31	27	2	2
2009	53	16	37	30	4	3
2010	52	14	38	28	6	4
2011	53	18	35	29	3	3
2012	52	14	38	29	4	5
2013	58	17	41	30	5	6
2014	60	21	39	29	7	3
SUMA	493	166	327	250	46	31
Przedsiębiorczość i Zarządzanie (PZ, ISSN: 1733-2486) pkt. 8						
2005	21	10	11	5	2	4
2006	19	12	7	0	3	4
2007	22	10	12	5	2	5
2008	18	8	10	3	3	4
2009	14	5	9	2	4	3
2010	12	6	6	1	4	1
2011	16	6	10	3	7	0
2012	17	9	8	0	6	2
2013	14	6	8	1	3	4
2014	13	7	6	1	2	3
SUMA	166	79	87	21	36	30

Lata	Artykuły o przedsiębiorczości					
	Razem	Artykuły teoretyczne	Artykuły badawcze			
			Razem	Wykorzystujące metody jakościowe	Wykorzystujące metody ilościowe	Wykorzystujące metody mieszane
Przeгляд Organizacji (PO, ISSN: 0137-7221) pkt. 7						
2005	12	8	5	1	4	0
2006	21	9	12	7	2	3
2007	18	6	12	6	4	2
2008	17	7	10	3	5	2
2009	9	5	4	0	4	0
2010	8	5	3	0	3	0
2011	17	6	11	3	6	2
2012	12	7	5	1	2	2
2013	18	10	8	2	3	3
2014	7	2	5	1	2	2
SUMA	139	65	75	24	35	16

Źródło: opracowanie własne

zespół w czasie. Dlatego do analizy procesu w szerszych ramach czasowych odniesiono się za pomocą metod mieszanych.

Podsumowanie

Literatura dotycząca badań opartych na metodach mieszanych wskazuje, iż oprócz zalet istnieją także bariery we wdrażaniu tego podejścia. T. Crook i inni (2010, s. 192–206) wskazali, że pomimo swojej wartości przeprowadzenie badania metodami mieszanymi nie jest łatwe. Badania oparte na metodach mieszanych wymagają więcej czasu i zasobów niż badania stosujące tylko jedną metodę.

Ponadto badania oparte na metodach mieszanych również wymagają od badaczy wypracowania szerszego zestawu umiejętności, które obejmowałyby zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe.

Kolejna bariera związana jest z problemami publikacji badań metodami mieszanymi (Bryman, 2007, s. 8–22). Wyzwanie często wywodzi się z istniejących ograniczeń, takich jak ograniczona liczba stron w czasopiśmie czy ograniczony czas na przygotowanie prezentacji konferencyjnych. Jednym z największych wyzwań publikowania wyników badań prowadzonych metodami mieszanymi jest opisanie złożoności badania metodami mieszanymi na ograniczonej liczbie stron.

Jednocześnie zauważalny jest niedosyt artykułów dotyczących przedsiębiorczości w renomowanych polskich czasopiśmie naukowych. Choć liczba artykułów z tego zakresu tematycznego rośnie, jednakże relatywnie wciąż stanowi kilkakrotnie mniejszy udział niż w czasopiśmie zagranicznych z tego obszaru. Należy przy tym zaznaczyć, iż rozkład statystyczny (mimo

różnej próby) wykorzystywanych metod badawczych jest zbliżony zarówno w czasopiśmie krajowych, jak i zagranicznych.

Chociaż badanie oparte na metodach mieszanych nie jest panaceum i napotyka na pewne bariery, planowanie zastosowania metod mieszanych może zapewnić ważny i użyteczny wkład w istniejące metodologie w badaniach przedsiębiorczości. Dlatego do ważnych kwestii związanych z dziedziną przedsiębiorczości (analiza lokalnego i regionalnego kontekstu przedsiębiorczości, zastosowanie adekwatnych środków, analiza kilku poziomów, analiza wyników i procesów w obrębie jednego badania) można zastosować to podejście. Ponadto na określone pytania można najlepiej odpowiedzieć za pomocą badania opartego na metodach mieszanych, a to podejście może również stymulować badacza do bardziej efektywnego zdefiniowania i przeanalizowania innowacyjnych problemów i pytań. Jednocześnie rozwój przedsiębiorczości jako dziedziny naukowej wymaga zrozumienia i zastosowania różnorodnych metod badawczych, a metody mieszane mogą w nich odegrać ważną rolę. Niniejsza analiza powinna poprawić poziom zrozumienia badań opartych na metodach mieszanych i przyczynić się do rozwoju dziedziny przedsiębiorczości w zakresie nauk o zarządzaniu.

dr Wioletta Czemieli-Grzybowska
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
e-mail: w.grzybowska@pb.edu.pl

Przypis

1) Źródło finansowania: NBP-DEW-WE-MS-0691–0237–2015.

Bibliografia

- [1] Bryman A. (2007), *Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research*, „Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 1, pp. 8–22.
- [2] Brzeziński S., Łodziński J. (2013), *Finansowanie innowacyjności polskich przedsiębiorstw na tle Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 10, s. 90–97.
- [3] Brzeziński S., Czemieli-Grzybowska W. (2015), *Konceptualne i empiryczne dylematy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw inwestujących w działalność B+R*, [w:] L. Kiełtyka, R. Niedbał (red.), *Wybrane zastosowania technologii informacyjnych wspomagających zarządzanie w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 263–276.
- [4] Busenitz L., West G., Sherperd D., Nelson T., Chandler G., Zacharakis A. (2003), *Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions*, „Journal of Management”, Vol. 29, pp. 285–308.
- [5] Ciesielski A. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 3.
- [6] Creswell J., Plano Clark V. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage, Thousand Oaks.
- [7] Crook T., Shook M., Morris M., Madden T. (2010), *Are We There Yet? An Assessment of Research Design and Construct Measurement Practices in Entrepreneurship Research*. „Organizational Research Methods”, Vol. 13, pp. 192–206.
- [8] Cyfert S., Dyduch W., Latusiek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1(161), s. 37–50.
- [9] Dewald J., Hall J., Chrisman J., Kellermanns F. (2007), *The Governance Paradox: Preferences of Small Vulnerable Firms in the Homebuilding Industry*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 13, pp. 279–297.
- [10] Ejdyś J., Ustinovicus L., Stankeviciene J. (2015), *Innovative Application of Contemporary Management Methods in a Knowledge-Based Economy – Interdisciplinarity in Science*, „Journal of Business and Management”, Vol. 16(1), pp. 261–274.
- [11] Gartner W. (2001), *Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 25, pp. 27–39.
- [12] Greene J., Caracelli V., Graham W. (1989), *Towards a Conceptual Framework for Mixed Method Evaluation Designs*, „Educational Evaluation and Policy Analysis”, Vol. 11.
- [13] Hinde K. (2004), *Choosing Qualitative Methods for Entrepreneurial Cognition Research. A Canonical Development Approach*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 28, pp. 575–607.
- [14] Hoang H., Antoncic B. (2003), *Network-Based Research in Entrepreneurship. A Critical Review*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, pp. 165–187.
- [15] Howe K. (1988), *Against the Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis (or Dogmas Die Hard)*, „Educational Researcher”, Vol. 8, pp. 10–16.
- [16] Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 8.
- [17] Johnson B., Onwuegbuzie A., Turner L. (2007), *Toward a Definition of Mixed Methods Research*, „Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 1, pp. 112–133.
- [18] Lichtarski J. (2006), *Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 7.
- [19] Lichtarski J. (2008), *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, PN UE we Wrocławiu, Nr 34.
- [20] Lichtarski J. (2010), *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- [21] Lichtarski J. (2011a), *Nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 12.
- [22] Lichtarski J. (2011b), *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 12–15.
- [23] Martyniak Z. (2001), *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 4.
- [24] Niglas K. (2004), *The Combined Use of Qualitative and Quantitative Methods in Educational Research*, Tallinn Pedagogical University Press, Tallinn, pp. 19–40.
- [25] Reichardt C., Cook T. (1979), *Beyond Qualitative Versus Quantitative Methods*, [in:] T. Cook, C. Reichardt (eds.), *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 7–32.
- [26] Ritchie B., Lam W. (2006), *Taking Stock of Small Business and Entrepreneurship Research*. „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research”, Vol. 12, pp. 312–327.
- [27] Short J., Ketchen D., Combs J., Ireland R. (2010), *Research Methods in Entrepreneurship: Opportunities and Challenges*, „Organizational Research Methods”, Vol. 13, pp. 6–15.
- [28] Sieber S. (1973), *The Integration of Fieldwork and Survey Methods*, „American Journal of Sociology”, Vol. 78, pp. 1335–1359.
- [29] Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 268–290.
- [30] Tashakkori A., Teddlie C. (2003), *Issues and Dilemmas in Teaching Research Methods Courses in Social and Behavioral Sciences: US Perspective*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 6, pp. 61–77.
- [31] Vanaelst I., Clarysse B., Wright M., Lockett A., Moray N., S’Jegers R. (2006), *Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, pp. 249–271.
- [32] Walicka M., Czemieli-Grzybowska W. (2015), *Technological Entrepreneurship*, Wyd. RISE, Białystok, s. 25–40.
- [33] Walicka M., Czemieli-Grzybowska W. (2013), *Działalność B+R, innowacyjność a eksport przedsiębiorstw*, „Ekonomia i Prawo”, t. 12, Nr 4, s. 613–626.

[34] Zbierowski P. (2015), *Milowy krok w rozwoju badań przedsięwzięć? GEM i PSED – porównanie, dorobek, aspiracje i perspektywy na przyszłość*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 13, Nr 1(51), s. 26–40.

Analysis of the Methods Used in International Studies of Entrepreneurship

Summary

Mixed methods are becoming more popular in many areas. However, there are few publications which analyze their application in the field of science entrepreneurship. The article examined the use of mixed method in research

on entrepreneurship based on the four international journals, including two foreign journals devoted to this subject and the two leading national journals of the management sciences publishing research on entrepreneurship, pointing to national trends against the background of international research. An attempt in 1194 together accounted for articles and identified them 120 mixed methods. Identified opportunities and barriers to the development of management sciences in the area of entrepreneurship with the use of mixed methods.

Keywords

entrepreneurship, mixed methods research, quantitative methods, qualitative methods

ANALIZA ZMIAN ZACHODZĄCYCH W RELACJI KLIENT – PRZEDSIĘBIORSTWO

**Roma Marczewska-Kuźma
Aleksandra Kawecka-Endler**

Wprowadzenie

U satysfakcjonowany klient jest coraz częściej traktowany przez przedsiębiorstwo jako „kapitał zależny” (o spersonalizowanym doświadczeniu), a nawet jako część „przedłużonego” przedsiębiorstwa (*extended enterprises*) (Prahalad, Ramaswamy, 2000). Jest to uzasadnione przede wszystkim dynamiką zmian w przemyśle (postęp techniczny, innowacyjność, informatyka, globalizacja), które spowodowały, że w ciągu ostatnich dwudziestu lat na rynku światowym pojawiają się systematycznie i w coraz krótszych odstępach czasu jeszcze bardziej nowoczesne i funkcjonalne produkty – o bardzo dobrej jakości i konkurencyjnej cenie (kształtowanej na tzw. wolnym rynku). O ich zakupie decyduje klient. Wobec tego produkt powinien w jak największym stopniu spełniać wymagania i oczekiwania klienta, ponieważ tylko wtedy będzie skłonny go kupić. Jeśli klient dokona zakupu, wytwórca „odzyska” środki finansowe, które zainwestował (najczęściej są to kredyty, pożyczki i inne środki pozwalające na uruchomienie produkcji danego wyrobu) i osiągnie zaplanowany efekt ekonomiczny (zysk), pozwalający na dalszą działalność. Najkrócej można więc powiedzieć, że sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od klienta (Kawecka-Endler, 2004, s. 5).

Stosowana przez przedsiębiorstwa ocena rentowności klienta nie dostarcza wielu ważnych informacji, co potwierdzają współczesne badania: „Sprowadzenie relacji z klientem do wartości ekonomicznej powoduje

zmniejszenie roli lub wręcz pominięcie istotnych elementów relacji” (Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010, s. 83). Trudno nie zgodzić się również z opinią, że: „Byłoby oczywiście miło, gdyby wysoka jakość faktycznie przysparzała firmie zadowolonych i lojalnych – a więc rentownych – klientów. Myśl ta jest jednak zbyt dużym uproszczeniem, aby dało się na jej podstawie budować udane związki z klientem” (Starbacka, Lehtinen, 2001, s. 98). Dlatego konieczne jest poszukiwanie rozwiązań wspierających osiągnięcie oczekiwanej (planowanej) wartości klienta i dla klienta, która pozwoli zapewnić korzyści dla obu stron relacji klient – przedsiębiorstwo. Planowanie takich zadań wymaga zarządzania jakością procesu obsługi.

Celem publikacji jest udowodnienie znaczenia, jakie dla zarządzania relacjami z klientem ma badanie i identyfikacja przez przedsiębiorstwo jego zmieniających się wymagań. Z wielu dotychczasowych badań wynika, że relacje te mają charakter cykliczny. Ta cykliczność relacji jest przedstawiona w literaturze w formie czterech faz współpracy przedsiębiorstwa z klientem, a mianowicie:

- klient rozważa możliwość dokonania zakupu,
- klient porównuje swoje wymagania z ofertą i dokonuje zakupu,
- klient ocenia produkt poprzez użytkowanie lub konsumpcję,
- na podstawie doświadczeń klient podejmuje decyzję dotyczącą dalszych zakupów.

Akceptacja tych czterech faz (choć nie zawsze nazwanych w taki sam sposób) stosowana jest w różnych opisach, jak np. (Rogoziński, 2000, s. 94; Tzokas, Saren, 2000; Furtak, 2003, s. 80–100): cykl aktywności nabywcy (CLAN) oraz cykl życia relacji (ang. the relationship life cycle – RLC).

Wstępna analiza poprawności przedstawionego przebiegu relacji przeprowadzona w przedsiębiorstwach produkcyjnych pozwoliła sformułować następującą hipotezę: „Efektywność stosowanych rozwiązań w zakresie obsługi klienta jest zależna od etapu współpracy z klientem” (Marczewska-Kuźma, 2015).

Przyjęte założenia i metody badawcze

Na podstawie analizy literatury, jak również przedstawionego studium przypadku przyjęto następujące założenia:

1. Obsługę klienta można traktować jako proces ingerujący we wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Odpowiednie wykorzystanie obsługi jako punktu równowagi w relacji klient – przedsiębiorstwo daje przedsiębiorstwu szansę na wyróżnienie się na globalnym, popytowym i niepewnym rynku.
2. Obsługa klienta polega na budowaniu i rozwijaniu więzi z klientami i innymi uczestnikami gry rynkowej, w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy (Christopher i in., 1991).
3. Wysoki poziom obsługi klienta może powodować duże koszty, a z kolei zbyt niski może doprowadzić do utraty klientów. Każde przedsiębiorstwo musi zatem indywidualnie wyznaczyć poziom równowagi kosztów i korzyści, jeśli nie dla indywidualnego klienta, to przynajmniej dla wyznaczonych segmentów (Skoczylas, 2010). Do realizacji założonego celu wykorzystano następujące metody:

- metodę analizy, definiowanej jako „metoda poznania obiektów i zjawisk i zależności przyczynowo-skutkowych między tymi elementami” (Sierpińska, Jachna, 2005),
- metodę diagnostyczną, polegającą na identyfikacji, diagnozie i ocenie stanu istniejącego na podstawie zebranych danych, a następnie wykryciu nieprawidłowości i źródeł ich powstawania oraz ostatecznie zaprojektowaniu i przygotowaniu do wdrożenia usprawnień.

Przedstawiony problem badawczy jest często poruszany w literaturze z zakresu m.in. zarządzania jakością, zarządzania wartością klienta, zarządzania relacjami z klientem, zarządzania wiedzą w organizacji, nowoczesnych koncepcji strategii orientacji na klienta oraz zarządzania łańcuchem dostaw. W rozważaniach na temat zmian w relacji klient – przedsiębiorstwo należy uwzględnić przywoływane w literaturze przedmiotu tezy (Reichheid, Sasser, 1990; Brown, 2003; Siodmok, 2007; Storbacka, Lehtinen, 2001, s. 43–44):

- przeciętna firma traci rocznie ok. 10% klientów,
- zredukowanie o 5% współczynnika odejść klientów może zwiększyć zyski firmy od 25 do 85% w zależności od branży,

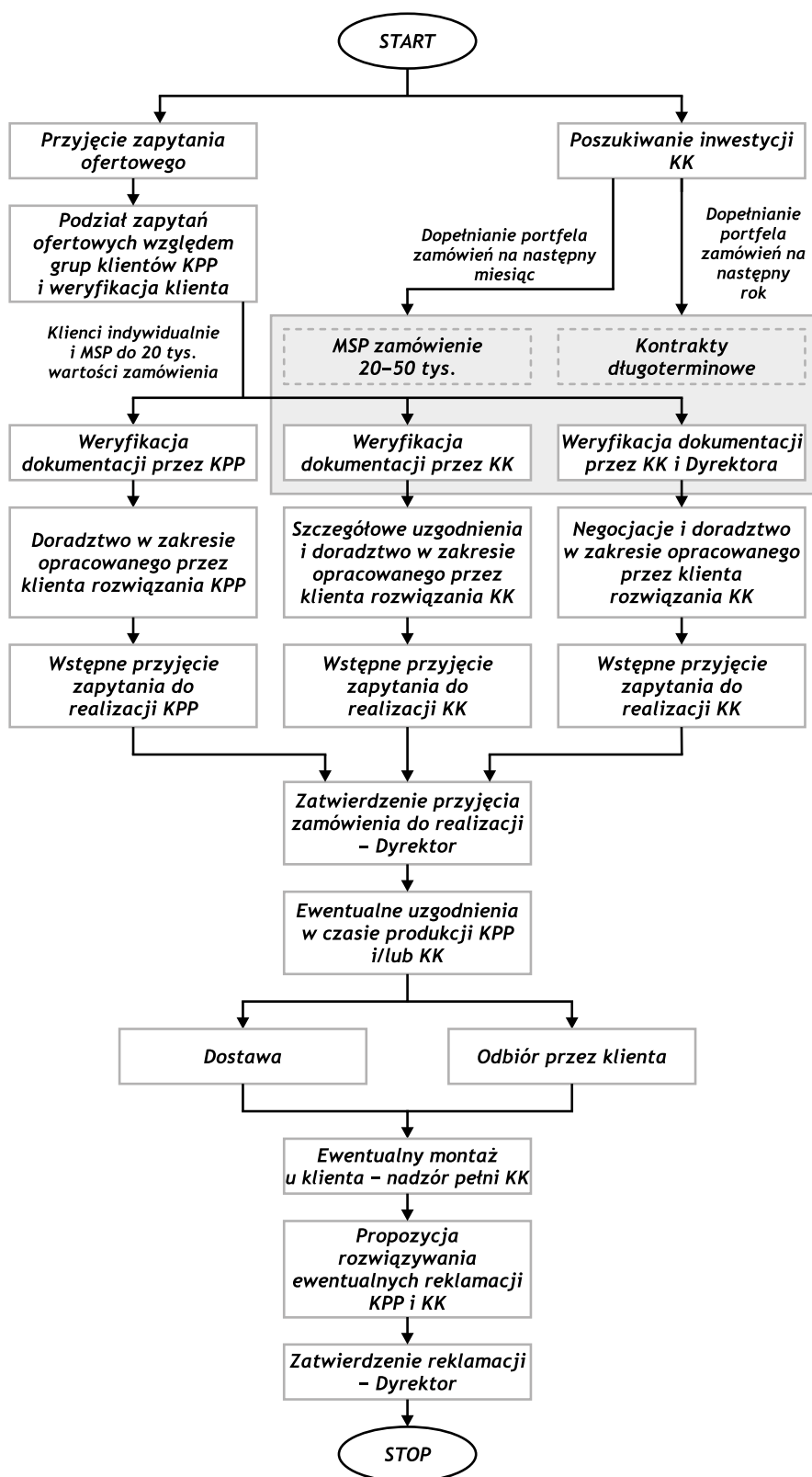
- zysk ze współpracy ze stałym klientem wykazuje wraz z upływem czasu tendencję wzrostową,
- koszt pozyskania nowego klienta może być pięciokrotnie wyższy od jego utrzymania,
- o wiele łatwiejsze jest zdobyć nowego klienta niż skłonienie byłego do powrotu do firmy,
- utrzymanie związku z klientem przez 3 lata poprawia marżę o 7% w stosunku do średniej rocznej realizowanej przez firmy,
- lojalność klientów umożliwia uzyskanie oszczędności w kosztach operacyjnych (np. kosztach przyjmowania zamówień, negocjacji itp.),
- lojalni klienci, polecając ofertę przedsiębiorstwa, wpływają na jego zysk,
- dopiero wśród klientów powtarzających zakup może być akceptowane podwyższenie ceny produktu/usługi. Zazwyczaj powinno to być powiązane z zaoferowaniem klientowi dodatkowej rekompensującej wartości.

Zarządzanie procesem obsługi klienta jest bardzo złożone, ponieważ każda zmiana w portfelu lojalnych klientów ma konkretne odzwierciedlenie w wyniku finansowym przedsiębiorstwa. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie działania podejmowane na rzecz podnoszenia jakości obsługi klienta wpływają na wzrost jego zadowolenia.

Do badań, które przeprowadzono w latach 2012–2014, wybrano 3 przedsiębiorstwa produkcyjne z branży budowlanej, należące pod względem wielkości do MSP. Pierwsza z firm prowadziła działalność w zakresie zbrojenia elementów żelbetonowych. Firma 2 zajmowała się produkcją elementów konstrukcji obiektów budowlanych, np. słupów, rygli, belek ustrojów nośnych. Zakresem podstawowej działalności firmy 3 było wytwarzanie elementów stalowych konstrukcji obiektów budowlanych, a także nietypowych elementów stalowych, np. drobnych elementów wsporczych, stosowanych na budowie jako tymczasowe.

Przedsiębiorstwa wytypowano do badań, stosując metodę doboru nielosowego. Dobór celowy, ukierunkowany był na jednostki typowe¹ wybrane z potencjalnie reprezentatywnych przez Generalnego Wykonawcę, którym może być: „Osoba prawna, jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, zobowiązana umową z inwestorem, posiadająca własne siły wytwórcze lub dysponująca ograniczoną możliwością realizacji określonego rodzaju robót (np. specjalistycznych), która za zgodą inwestora zatrudnia na budowie podwykonawców” (Laskoski, 2009).

Dane do badań uzyskano z przeprowadzonych wywiadów, wspartych ankietą częściowo ustrukturyzowaną. Kwestionariusz ankiety przygotowany został z podziałem na dwie części. Pierwszą z nich stanowiły pytania skierowane do pracowników biorących udział w realizacji procesu obsługi klienta, natomiast drugą część skierowano do najwyższego kierownictwa/menedżerów przedsiębiorstwa. W każdej grupie respondentów w trakcie badań było możliwe uczestnictwo i wsparcie udzielane przez pełnomocnika ds. zarządzania jakością.



Rys. 1. Przebieg procesu obsługi klienta (KK - Kierownik Kontraktu, KPP - Kierownik Przygotowania Produkcji)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań

Mając na celu udowodnienie znaczenia, jakie dla zarządzania relacjami z klientem ma identyfikowanie przez przedsiębiorstwo jego zmieniających się wymagań,

za konieczne uznano poznanie i przygotowanie charakterystyki klientów w analizowanej próbie.

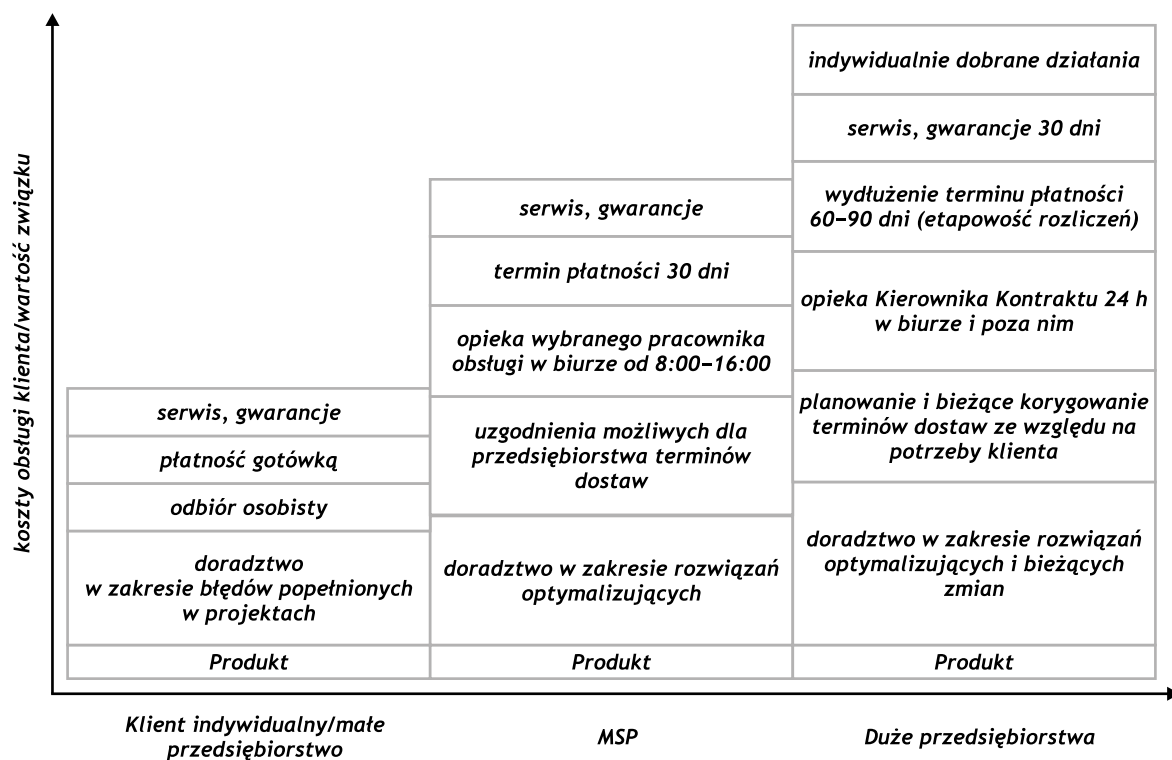
Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe było przygotowanie szczegółowego opisu segmentów klientów, przyporządkowanego do specyfiki przedsiębiorstw

produkcyjnych z branży budowlanej. Podział klientów na trzy grupy: zamówienia indywidualne i zlecenia od MSP do 20 tys. zł, zlecenia od MSP od 20 do 50 tys. zł oraz zlecenia powyżej 50 tys. zł, uwidocznili istotne różnice w przebiegu badanych relacji. Najważniejsze z tych różnic dotyczyły takich kryteriów segmentacji, jak: podmiot inicjujący proces, sposób prowadzenia rozmów (uzgodnienia/negocjacje), marża i plany współpracy. Efektem zdiagnozowanego w przedsiębiorstwach braku charakterystyki grup klientów w badanej próbie było prowadzenie obsługi klientów bez jednoznacznie określonego przebiegu tego procesu. Opracowany na podstawie badań schemat procesu przedstawiono na rysunku 1.

Opracowany przebieg procesu obsługi klientów, uzależniony od przyjętej na podstawie badań segmentacji, przedstawia konieczność zróżnicowania podejmowanych działań w relacjach grupa klientów a przedsiębiorstwo. Należy dodać, że w żadnym z trzech przedsiębiorstw nie były prowadzone badania nad kosztami procesu obsługi klienta, jak też związane z ich lojalnością. Zdaniem autorek, w takiej sytuacji nie jest możliwe poprawne określenie wartości związków przedsiębiorstw z klientami oraz dobór wobec nich odpowiedniej strategii.

W oparciu o założenia J. Horovitza (2006, s. 53) dotyczące trzech poziomów cen i pakietów usług przemysłowych² opracowano trzy poziomy pakietów działań podejmowanych w ramach obsługi klientów (odpowiednio do opracowanej segmentacji klientów i schematu obsługi klientów – rys. 1), które zostały przedstawione na rysunku 2.

- Grupy pakietów zostały zidentyfikowane dla:
- klientów indywidualnych i małych przedsiębiorstw, którzy szukają niskich cen,
 - MSP, poszukujących przede wszystkim skuteczności,
 - dużych przedsiębiorstw z potencjałem rozwojowym.
- Na podstawie rysunku 2 można wnioskować, że:
- zapewniając oczekiwaną wartość związku z klientem, rozpatrywaną dla klientów rozwojowych, przedsiębiorstwo musi się liczyć z pokrywaniem z marży bardzo wysokich kosztów obsługi w stosunku do pozostałych segmentów,
 - najmniejsze koszty obsługi klienta można zidentyfikować dla grupy klientów indywidualnych i małych przedsiębiorstw, które z założenia szukają niskich cen. W celu różnicowania obsługi w trzech grupach klientów można przyjąć dodatkowe rozwiązania:
 - ze względu na istotne różnice w dochodowości grup klientów dla każdej z nich należałoby przygotować charakterystykę wzorcowego cyklu życia klienta w każdym z segmentów,
 - należałoby oszacować koszt działań podejmowanych w ramach obsługi w każdej grupie klientów i uelastyczyć możliwość dokonywania określonej płatności,
 - prowadzenie kalkulacji kosztów składowych poszczególnych pakietów i ich konfiguracji umożliwiłoby trafniejsze przewidywanie zyskowności oferowanych rozwiązań (produkt + usługa).
- Zdaniem autorek, w działalności przedsiębiorstwa zawsze należy uwzględnić rolę klienta, który ze względu na siłę przetargową ma wpływ na osiągnięte efekty



Rys. 2. Poziomy pakietów działań podejmowanych w ramach obsługi klientów
Źródło: opracowanie własne



ekonomiczne. Prawidłowość ta jest podkreślana przez wielu autorów, m.in. (Skowron, Skowron, 2002, s. 15). Taka sytuacja może powodować nieostrość w identyfikacji danej fazy współpracy z klientem, a nawet zaburzenie w stosunku do prezentowanych w artykule charakterystyk tych relacji.

Zgodnie z opisanymi założeniami, wartość związku klient – przedsiębiorstwo ma potencjalne szanse wzrostu, w sytuacji uwzględnienia i stosowania proponowanych rozwiązań w zakresie procesu obsługi klienta. Takie rozwiązania można potraktować jako wyjście naprzeciw ciągle zmieniającym się oraz rosnącym wymaganiom klientów.

Podsumowanie

Wyniki badań przedstawione w artykule wskazują silne zależności i relacje występujące między klientem a przedsiębiorstwem produkcyjnym. Istnieją one niezależnie od umiejętności ich dostrzegania oraz posiadanej wiedzy, która pozwala nimi efektywnie zarządzać.

Z analizy relacji klient – przedsiębiorstwo wynikają dla praktyki przedsiębiorstw następujące wnioski:

1. Ponieważ pojęcie cykl życia wyrobu jest rozumiane jednoznacznie i powszechnie akceptowane, można analogicznie podjąć rozważania związane z etapowością w związku klient – przedsiębiorstwo (Marczewska-Kuźma, Kawecka-Endler, 2014, s. 409).
2. Charakterystyka cyklu życia klienta wymaga ustalenia: segmentu klientów, czasu współpracy z przedsiębiorstwem, identyfikowania zróżnicowanych zachowań i wymagań klienta oraz określenia kosztów jego obsługi.
3. Niestety, rzeczywistość rynkowa pokazuje, że przedsiębiorstwom jest trudno implementować dobre praktyki zarządzania procesem obsługi klienta do swojej działalności, ponieważ najczęściej przyjmują za standard działanie impulsywne i nie opracowują planów współpracy długoterminowej oraz nie przeprowadzają analizy jej kosztów.

Wyniki analizy literatury i badań prowadzonych w trzech firmach produkcyjnych z branży budowlanej potwierdzają postawioną hipotezę, że „efektywność stosowanych rozwiązań w zakresie obsługi klienta jest zależna od etapu współpracy z klientem”.

dr inż. Roma Marczewska-Kuźma
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: roma.marczewska-kuzma@put.poznan.pl

dr hab. inż. Aleksandra Kawecka-Endler, prof. PP
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: aleksandra.kawecka-endler@put.poznan.pl

Przypisy

- 1) Zgodnie z założeniami prezentowanymi przez K. Mazurek-Łopacińską (2005, s. 111).
- 2) J. Horovitz zaproponował zróżnicowane pakiety usług przemysłowych dla klientów szukających niskich cen, klientów szukających skuteczności oraz klientów rozwojowych.

Bibliografia

- [1] Brown S.A. (2003), *Strategiczne podejście do klienta*, PWE, Warszawa.
- [2] Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1991), *Relationship Marketing – Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [3] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), (2010), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltex, Warszawa.
- [4] Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.
- [5] Horovitz J. (2006), *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa.
- [6] Kawecka-Endler A. (2004), *Organizacja technicznego przygotowania produkcji – prac rozwojowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [7] Laskoski L. (2009), *Leksykon podstaw budownictwa niskoenergochłonnego*, POLCEN, Warszawa.
- [8] Marczewska-Kuźma R. (2015), *Metodyka zarządzania jakością procesu obsługi klienta*, Praca doktorska, Politechnika Poznańska, Poznań.
- [9] Marczewska-Kuźma R., Kawecka-Endler A. (2014), *Analiza wybranych czynników ryzyka w procesie obsługi klienta*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii jakości*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 409–420.
- [10] Mazurek-Łopacińska K. (red.), (2005), *Badania marketingowe teoria i praktyka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [11] Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February.
- [12] Reichheid F.F., Sasser W.E. (1990), *Zero Defections: Quality Comes to Service*, „Harvard Business Review”, 519X, www.hbsp.harvard.edu, access date: 10.03.2014.
- [13] Rogoziński K. (2000), *Nowy marketing usług*, Wyd. AE, Poznań.
- [14] Sierpińska M., Jacha T. (2005), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydanie II zmienione i uaktualnione, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [15] Siodmok H. (2007), *Customer relationship management (CRM) jako koncepcja kształtowania wartości w układzie klient-przedsiębiorstwo i Wartość dla klienta i wartość związku. Praktyczne aspekty CRM*, [w:] C. Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [16] Skoczylas K. (2010), *Koszty i controlling logistyki w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- [17] Skowron S., Skowron Ł. (2012), *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.
- [18] Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientem*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- [19] Suszyński C. (red.), (2007), *Przedsiębiorstwo wartość zarządzania*, PWE, Warszawa.

[20] Tzokas N., Saren M. (2000), *Knowledge and Relationship Marketing: Where, What & How?* 2nd WWW Conference on Relationship Marketing, www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/paper4.html, access date: 15.03.2014.

Analysis of Changes Occurring in the Customer – Company Relation

Summary

The aim of the publication is to highlight and document the importance of identifying by the company the customer's changing requirements for the customer relationship management. Based on the analysis of the literature and the case study presented, it was assumed that due to

differences in the yield of identified customer groups in respective industry, it is necessary to prepare standard customer life cycle characteristics for each group. Such characteristics should include information on, inter alia, description of actions taken, costs incurred for their implementation, customer value and the value offered to the customer. Solutions presented in the article can be considered as good practice in the management of the customer service process, allowing the company to meet the constantly changing and growing demands of customers.

Keywords

customer life cycle, customer value, value for the customer, customer relationship management

ŚWIADOMOŚĆ SIECIOWA WE WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE – WYNIKI BADAŃ

Arkadiusz Kawa
Bartłomiej Pierański

Wprowadzenie

Zagadnienie sieci w gospodarce stanowi przedmiot wielu badań. Tematyka ta jest na tyle istotna, że nawet mówi się o paradygmacie sieciowym w naukach o zarządzaniu. Potwierdza to liczna i powiększająca się liczba badaczy, którzy zajmują się problematyką sieci w kontekście przedsiębiorstwa (Czakon, 2011, s. 3). Funkcjonowanie w ramach sieci przynosi podmiotom gospodarczym wiele korzyści, takie jak: efekt synergii, transfer wiedzy, dostęp do nowych zasobów. J. Niemczyk (2012, s. 13), zastanawiając się nad genezą oraz popularnością sieci, wskazuje na następujące możliwe powody: „sieci okazały się bardziej ekonomiczne albo bardziej dopasowane niż inne sposoby organizacji działań”. P. Klimas (2014, s. 11) zaznacza nawet, że „popularność sieci wynika z łączenia współdziałania międzyorganizacyjnego z możliwością generowania ponadprzeciętnej rentowności”. Coraz więcej badań pokazuje wręcz, że sieci umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2012, s. 233; Łobejko, 2012, s. 9; Niemczyk, 2013, s. 138; Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 123–124).

We współdziałaniu międzyorganizacyjnym kluczowe jest podejście sieciowe, które zmienia perspektywę współpracy przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Jest ono postrzegane jako „fragment szerszego systemu wielu aktorów, działań i zasobów, które wzajemnie na siebie wpływają” (Gorynia, 2007, s. 76). Niezmiernie ważne

są tu relacje firmy (formalne, nieformalne, bezpośrednie i pośrednie) i jej pracowników z otoczeniem, które tworzą rozbudowaną sieć powiązań.

Mimo że istnieje pewien fenomen sieci w literaturze, to nadal brakuje badań, które obejmowałyby kilka perspektyw analizy sieci w gospodarce (Niemczyk, 2013, s. 138). Ponadto badania empiryczne prowadzone w tym zakresie są jeszcze stosunkowo rzadkie w Polsce. Zwraca też na to uwagę S. Łobejko (2012, s. 10), który zaznacza, że mało zbadana jest praktyka gospodarcza sieciowych form organizacyjnych przedsiębiorstw.

W artykule oprócz ogólnych wyników analizy literatury przedmiotu na temat sieci w gospodarce przedstawione są wyniki dwuetapowych badań, których nadrzędnym celem było zdiagnozowanie stanu tzw. świadomości sieciowej wśród polskich menedżerów. Badania jakościowe, które były zorganizowane w oparciu o trzy wywiady grupowe, umożliwiły lepsze zaprojektowanie instrumentu pomiarowego (kwestionariusza ankiety). Następnie został on wykorzystany do przeprowadzenia badań ilościowych¹.

Punktem wyjścia do przeprowadzonych badań było zdefiniowanie pojęcia świadomości. Koncepcja świadomości jest obszarem zainteresowań szeregu nauk, w szczególności psychologii i filozofii. Jakkolwiek termin ten określany jest jako wieloznaczny (Zaleśna, 2014, s. 359), można przyjąć, że świadomość to stan psychiki człowieka,

jak również – co szczególnie istotne z punktu widzenia przeprowadzonych badań – ogół informacji, z których zdaje sobie on sprawę (Gerrig, Zimbardo, 2009, s. 142). W przypadku diagnozowania świadomości sieciowej polskich menedżerów należało określić przedmiot owej świadomości lub mówiąc inaczej, z jakich informacji powinni oni zdawać sobie sprawę. Odpowiedź na to pytanie oparto na dwóch filarach. Po pierwsze, posłużono się podejściem (przytoczonym w dalszej części artykułu), że sieć międzyorganizacyjna stanowi zbiór trzech lub większej liczby niezależnych podmiotów połączonych długoterminowymi relacjami bezpośrednimi, pośrednimi, formalnymi i nieformalnymi. Po drugie, w oparciu o literaturę, założono, że każde przedsiębiorstwo jest uczestnikiem (członkiem) sieci, bez względu na to czy ową sieć aktywnie tworzy, czy jest jej biernym uczestnikiem (Ratajczak-Mrozek, 2011, s. 8–9). Na podstawie powyższego przyjęto, że badania będą miały na celu zdiagnozowanie, na ile menedżerowie są świadomi „osadzenia” przedsiębiorstwa, którym zarządzają w wielorakich (formalnych, nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich) relacjach rynkowych. Założono również, że świadomość sieciowości relacji gospodarczych wśród przedsiębiorców jest bardzo różna. Natomiast wyższa świadomość przynosi przedsiębiorstwom korzyści, m.in. poprzez zwiększenie ich potencjału konkurencyjnego (Łobejko, 2012, s. 10; Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 6–7).

Sieci w gospodarce

W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń dotyczących sieci, jak np. sieć biznesowa (Ratajczak-Mrozek, 2010), sieć międzyorganizacyjna (Klimas, 2014; Niemczyk i in., 2012), sieć przedsiębiorstw (Czakoń, 2005; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012), sieć gospodarcza (Ciesielski, 2013). W większości przypadków mają one podobne znaczenie. Na potrzeby artykułu i przeprowadzonych badań posłużono się określeniem „sieć międzyorganizacyjna”, ponieważ jest ono ostatnio coraz bardziej powszechne w polskiej literaturze.

Niezależnie od wielu podejść do sieci i ich różnych definicji można wyróżnić pewne cechy wspólne. Według W. Czakoń (2005, s. 11): „sieci przedsiębiorstw stanowią określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”. Z kolei według IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group): „sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych powiązań (relacji) formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami” (Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 9–10). Należy jednak zwrócić uwagę, że w zarządzaniu strategicznym przyjmuje się, że współpraca powinna być nie tylko bilateralna, ale również wielostronna, tj. składająca się z co najmniej trzech niezależnych i samodzielnych organizacji (Czakoń, 2012, s. 4; Klimas, 2014, s. 31). Taką perspektywę badawczą przyjęto również w niniejszym artykule.

Przedstawione definicje kładą nacisk na charakter powiązań podmiotów. Powiązania te są formalne (realizowane przez umowy) lub nieformalne (relacje interpersonalne). Relacje sieciowe, co warto podkreślić, powinny odznaczać się również bezpośrednim i pośrednim charakterem. Dodatkowo IMP Group zwraca uwagę na czas trwania więzi. Powinien on być długoterminowy. Oczywiście znane są sieci ad hoc (np. sieć Li Fung (Fung i in., 2008)), ale bazują one często na wcześniejszych relacjach.

Jakościowe badania empiryczne

Przeprowadzone na potrzeby artykułu badania jakościowe miały na celu wstępną analizę problematyki świadomości sieciowej w polskich przedsiębiorstwach i dostarczenie informacji niezbędnych do odpowiedniej organizacji badań ilościowych, w tym przede wszystkim zaprojektowania instrumentu pomiarowego (rodzaj pytań, odpowiedni dobór kafeterii itp.). Badania jakościowe zrealizowano w maju 2014 roku i prowadzono je w oparciu o wywiady grupowe (*focus*). Ich uczestnikami byli menedżerowie zarządzający średnimi i dużymi przedsiębiorstwami działającymi na terenie Polski. Dobór miał charakter celowy, głównym kryterium było zapewnienie jak największej różnorodności uczestników pod względem reprezentowanych branż. W celu zwiększenia wartości badań zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadów grupowych w trzech miastach, będących ważnymi ośrodkami życia gospodarczego w Polsce, tj. w Poznaniu, Warszawie oraz Wrocławiu. Nie wszyscy menedżerowie odpowiedzieli na wysłane zaproszenia, ostatecznie we wszystkich trzech wywiadach grupowych udział wzięło 16 osób, w tym: 3 z Poznania, 7 z Warszawy oraz 6 z Wrocławia. Charakterystykę uczestników ze względu na reprezentowane branże przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Charakterystyka uczestników badania jakościowego

Miasto	Obszar działalności
Poznań	1. Produkcja pojazdów mechanicznych 2. Produkcja tzw. chemii budowlanej 3. Produkcja kosmetyków
Warszawa	1. Produkcja i dystrybucja preparatów medycznych 2. Produkcja półprzewodników 3. Produkcja i dystrybucja wyrobów mięsnych 4. Produkcja słodyczy 5. Usługi poligraficzne 6. Wyrób ciast 7. Produkcja maszyn
Wrocław	1. Produkcja sprzętu AGD 2. Produkcja suplementów diety 3. Produkcja opakowań 4. Produkcja wyrobów garmazeryjnych 5. Produkcja mebli 6. Produkcja folii

Źródło: opracowanie własne

W celu zapewnienia porównywalności badania we wszystkich trzech miastach przebiegały według tego samego scenariusza. Nad jego realizacją czuwał moderator, do którego obowiązków należało również dbanie o to, aby wszyscy uczestnicy w możliwie równym stopniu uczestniczyli w dyskusji oraz, jeżeli było to konieczne, powstrzymywanie tych, którzy nadmiernie próbowali narzucić swój punkt widzenia pozostałym uczestnikom grupy. Wywiady odbyły się w profesjonalnych salach fokusowych, umożliwiających ich komfortowe przeprowadzenie, czas ich trwania został wyznaczony na około półtorej godziny, przebieg był rejestrowany (audio i wideo). Scenariusz przebiegu wywiadu grupowego przedstawia tabela 2.

Tab. 2. Etapy badania jakościowego

Lp.	Etap	Charakterystyka etapu
1	Wprowadzenie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie uczestników 2. Opisanie przez uczestników skojarzeń, które wiążą się ze sformułowaniem „powiązania między podmiotami” 3. Krótka dyskusja
2	Mapowanie relacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Graficzne przedstawienie przez uczestników (na otrzymanych arkuszach papieru) wszystkich relacji z podmiotami, z którymi współpracuje reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo 2. Omówienie rysunków przez uczestników
3	Ocena współpracy z innymi podmiotami rynkowymi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie przez uczestników zarówno zalet, jak i wad (korzyści i problemów) współpracy z innymi podmiotami rynkowymi
4	Zakończenie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość doprecyzowania przez uczestników swoich wypowiedzi, wyjaśnienia nieścisłości itp.

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiony scenariusz badań był konsekwencją przyjętych cech sieci międzyorganizacyjnych, w których wskazuje się na to, że składają się na nie zarówno relacje o charakterze bezpośrednim, jak i pośrednim, formalnym i nieformalnym. Diagnozując zatem świadomość sieciową menedżerów, starano się uzyskać odpowiedź na pytanie, na ile rozpoznają (postrzegają) oni, w otoczeniu reprezentowanego przedsiębiorstwa, wymienione rodzaje relacji. Temu przede wszystkim miał służyć pierwszy i drugi etap badania. Analiza materiału zebranego podczas realizacji etapu pierwszego i drugiego jednoznacznie wskazuje, że menedżerowie przy opisywaniu współpracy z innymi podmiotami nie zwracają uwagi na ich bezpośredni czy pośredni charakter. Można nawet stwierdzić, że ich odpowiedzi sugerują raczej skupienie głównie na relacjach bezpośrednich. Najczęstszymi skojarzeniami były bowiem: „sprzedaż”, „kupno”, „konkurencja”, „płatności”, „negocjacje”, które sugerują raczej koncentrację na najbliższych partnerach biznesowych.

Do podobnych wniosków można dojść, analizując graficzne przedstawienie relacji (etap drugi scenariusza wywiadu). Menedżerowie przedstawili je w formie „gwiazdy”. Jej centralnym punktem, co oczywiste, było reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo, od którego odchodziły promieniście odcinki, reprezentujące relacje z partnerami biznesowymi. Przedstawione relacje miały zdecydowanie charakter bezpośredni, gdyż obrazowały związki z najbliższymi dostawcami, klientami itp.

Po nieuzyskaniu informacji na temat relacji pośrednich moderator, podsumowując przebieg wywiadu (po zrealizowaniu punktu pierwszego i drugiego scenariusza), wprost prosił o ich opisanie. Symptomatyczne jest to, że na tę prośbę tylko dwóch uczestników wskazało na ich istnienie i znaczenie dla przedsiębiorstwa. Jeden z uczestników stwierdził: „jest w naszym interesie, żeby wiedzieć, co w końcu z tego powstanie (z kupowanych komponentów – *przyp. aut.*) i żeby to miało dobrą jakość. To interesujemy się (...) dostawcami dostawców. Sprawdza się tę sieć powiązań. Oczywiście nie przy (...) jednorazowym kontrakcie”. Drugi natomiast stwierdził: „klienta końcowego może interesować to, z jakiego dostawcy usług korzystamy”. Pozostali uczestnicy stwierdzali, że taki typ relacji nie jest dla ich przedsiębiorstwa istotny, albo wykazywali się wręcz ich niezrozumieniem, uważając, że są to relacje (bezpośrednie) z mniej istotnymi podmiotami, z którymi współpracują np. urzędy skarbowe, ZUS czy właściciel wynajmowanej powierzchni biurowej.

Należy jednak stwierdzić, że uczestnicy wywiadu zdecydowanie rozróżniają relacje formalne i nieformalne. Z jednej strony podczas wszystkich trzech wywiadów grupowych pojawiała się kwestia współpracy z innymi podmiotami rynkowymi na podstawie podpisanych umów², z drugiej strony wskazywano na inne obszary, które stanowią o trwaniu współpracy biznesowej. Na istotność relacji nieformalnych wskazują następujące wypowiedzi uczestników: „Mogę być towarzyski, bo kogoś lubię. Lubię jego kiepskie ceny (...)”; „Wynika to z pewnych koneksji zawodowych. Każdy z nas ma swoich wrogów i przyjaciół. Mnie się wydaje, że na tym głównie się to opiera, przynajmniej branża handlowa, przecież wiadomo jest to, że najlepszą reklamą jest poczta pantoflowa”; „Powiązania mogą być oparte na relacjach międzyludzkich. Po prostu dobrze się musi pracować ze sobą, z firmami”; „Nieraz firma z firmą nie współpracuje, tak jak człowiek z człowiekiem”; „Ma to taki właśnie też aspekt, że istotne są te powiązania ludzkie. Ludzie się znają, wiedzą, że ten obieca, to załatwi, na czas zrobi”, „biznes jest koleżeński”.

W etapie trzecim wywiadu grupowego diagnozowano pozytywne, jak też negatywne aspekty współpracy z innymi podmiotami rynkowymi. Uczestnicy wywiadu widzieli głównie pozytywne aspekty współpracy, wskazując na takie jej aspekty, jak: „stabilizacja”, „bezpieczeństwo”, „możliwość odroczenia płatności” czy „zaufanie”. Podnoszony był jeden negatywny aspekt współpracy, określane jako „uzależnienie” od partnerów biznesowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że przeprowadzone badania jakościowe miały na celu zwrócenie uwagi na ograniczoną świadomość sieciową wśród uczestników

wywiadu. Przejawia się ona niedostrzeganiem relacji pośrednich przedsiębiorstwa. Natomiast wyraźnie rozróżniane są relacje formalne i nieformalne.

Ilościowe badania empiryczne

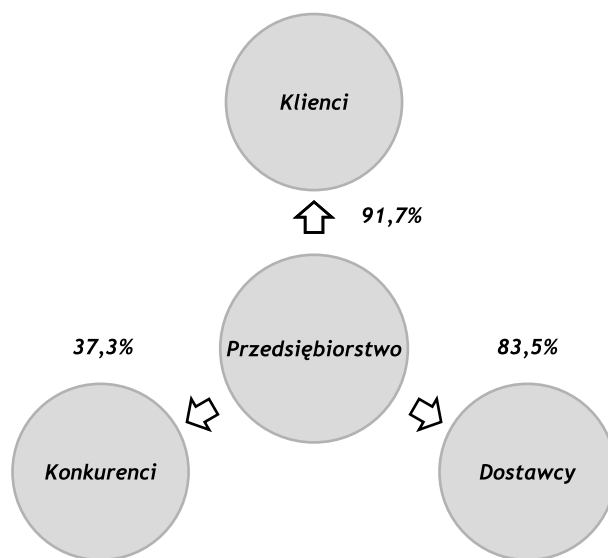
Po przeprowadzeniu badań jakościowych przystąpiono do badań ilościowych. Jako metodę zbierania danych wybrano metodę CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview – wywiad wspomagany komputerowo za pomocą strony internetowej). Zdecydowano się na losowy dobór próby. Za operat losowania posłużyła baza danych przedsiębiorstw działających na terenie Polski, które są co najmniej małym przedsiębiorstwem, a więc zatrudniającym co najmniej 10 pracowników. Badana zbiorowość składała się z 77 675³ podmiotów. Przy założonym błędzie pomiaru na poziomie 5% oraz przy poziomie ufności wynoszącym 0,95% wyznaczono wielkość próby N=376 podmiotów. Badanie zrealizowano między czerwcem a wrześniem 2014 roku. Łącznie otrzymano 317 kwestionariuszy, z czego ostatecznie do dalszej analizy zakwalifikowano 303 poprawnie wypełnionych, co przy niezmiennym poziomie ufności daje akceptowalny błąd pomiaru, wynoszący 5,5%. Należy podkreślić, że zgodnie z literaturą 303 obserwacje są wystarczające⁴ do wnioskowania na temat zbiorowości składającej się z około 77 000 podmiotów (Bazarnik i in., 1992, s. 16).

W celu zweryfikowania poprawności narzędzia badawczego, przed przystąpieniem do badania zasadniczego przeprowadzono pilotaż z udziałem 11 respondentów. Ich uwagi i sugestie zostały przedyskutowane, a część z nich została uwzględniona.

Celem przeprowadzonego badania ilościowego było również sprawdzanie świadomości sieciowej polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa przez swoje liczne związki z innymi podmiotami na rynku stają się często w sposób bezpośredni lub pośredni uczestnikami sieci międzyorganizacyjnych. 69,3% (210) menedżerów zdaje sobie sprawę z tego, że ich przedsiębiorstwo jest częścią sieci międzyorganizacyjnej. 12,5% (38) respondentów przyznaje się, że nie wie o tym, a 18,2% (55) twierdzi, że nie jest częścią sieci. Co ciekawe, nie ma istotnej zależności statystycznej między świadomością bycia częścią sieci a rodzajem działalności i wielkością firmy⁵. Do sieci międzyorganizacyjnej należą więc małe, średnie i duże podmioty, ale także te, które prowadzą działalność produkcyjną, handlową czy usługową.

W celu zdiagnozowania relacji bezpośrednich respondenci zostali zapytani o to, z jakimi podmiotami współpracują. Podmioty te zostały podzielone na trzy główne kategorie: dostawcy, klienci i konkurenci. Kluczowe jest tu hasło „współpraca”. Według J. Niemczyka, E. Stańczyk-Hugiet i B. Jasińskiego (2012, s. 10): „współpracą określić należy działanie z innymi, w sytuacji gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele”. Najogólniej, ze względu na charakter współpracy, w sieciach międzyorganizacyjnych można wyróżnić dwa rodzaje relacji – pionowe i poziome. Relacje pionowe są częstszą formą współpracy między przedsiębiorstwami, bowiem prawie

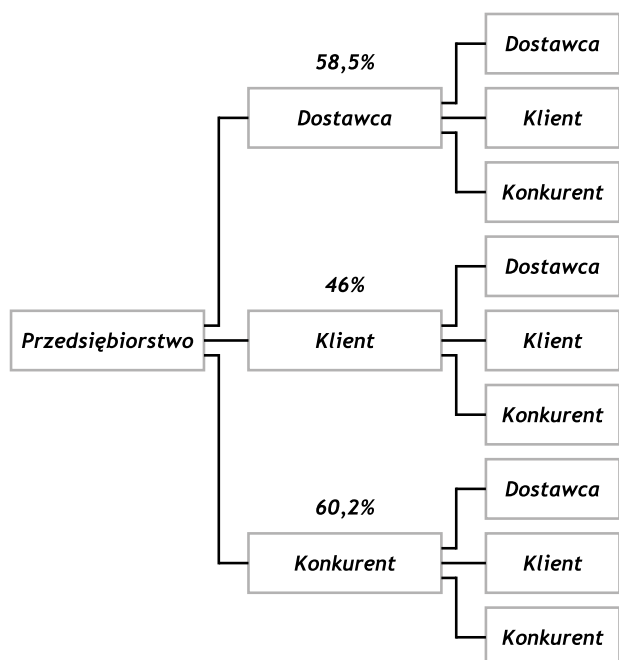
każda firma ma dostawcę i odbiorcę swojego produktu. Natomiast relacje poziome, a więc współpraca między konkurentami odbywa się o wiele rzadziej. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań. Przedsiębiorstwa najczęściej współpracują ze swoimi klientami (91,7% wskazań – 278) i dostawcami (83,5% – 253), natomiast najrzadziej współpracują z konkurentami (37,3% – 113) (rys. 1). Najbardziej skłonne do współpracy są firmy handlowe. 92,4% (61) spośród nich współpracuje z dostawcami, a 95,5% (63) z klientami. Natomiast 39,2% (58) firm usługowych współpracuje z konkurentami. Na współpracę ma również wpływ wielkość zatrudnienia przedsiębiorstwa. Im dany podmiot zatrudnia więcej osób, tym jest bardziej otwarty na współpracę z innymi podmiotami.



Rys. 1. Współpraca przedsiębiorstw z klientami, dostawcami i konkurentami
Źródło: opracowanie własne

W kolejnym kroku zdiagnozowano świadomość istnienia relacji pośrednich w otoczeniu przedsiębiorstwa. W tym celu zadano pytania o podmioty, z którymi współpracują dostawcy, klienci i konkurenci danego przedsiębiorstwa. 58,5% (148) respondentów wie, z jakimi podmiotami kooperują współpracujący z nimi dostawcy, 46% (128) klienci, a 60,2% (68) konkurenci (rys. 2). Wyniki uzyskane w badaniu ilościowym wydają się odbiegać od ustaleń poczynionych na podstawie badań jakościowych. Około połowa respondentów bowiem ma świadomość istnienia relacji pośrednich, co jest wynikiem nieporównywalnie lepszym w stosunku do efektów wywiadu grupowego. Jednak z drugiej strony należy zwrócić uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, badania jakościowe nie spełniają wymogu reprezentatywności, wskazały one jedynie na możliwość występowania pewnego problemu (nieostrzegania relacji pośrednich). Po drugie, podjęte badania ilościowe miały za cel odpowiedź na pytanie, czy problem ten istnieje w badanej zbiorowości czy też nie. Niestety, uzyskane wyniki nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Jak bowiem stwierdzono, około połowa badanych przedsiębiorstw jest świadoma istnienia relacji pośrednich, ale to również oznacza, że druga połowa już nie. Biorąc pod

uwagę, wspomniane już, dominujące w literaturze przekonanie, że wyższa świadomość sieciowa może się przyczynić do osiągnięcia sukcesu rynkowego, oznacza to, że co drugie przedsiębiorstwo nie jest w stanie w pełni wykorzystać potencjału relacji tkwiącego w sieci.



Rys. 2. Świadomość relacji pośrednich badanych przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

Analizując poziom świadomości sieciowej, starano się także określić, czy dane przedsiębiorstwo faktycznie kooperuje z podmiotami, z którymi również współpracują jego dostawcy, klienci i konkurenci. 7,4% (11) respondentów deklaruje, że współpracuje dokładnie z tymi

samymi podmiotami, co jego dostawcy, a 74,3% (110) z częścią tych podmiotów. W sumie 81,7% (121) respondentów współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów.

W przypadku klientów 2,3% (3) respondentów współpracuje dokładnie z tymi samymi podmiotami, a 78,1% (110) z częścią tych podmiotów. Łącznie 80,4% (102) współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów.

Natomiast 13,2% (9) respondentów współpracuje dokładnie z tymi samymi podmiotami, co ich konkurenci, a 83,8% (57) z częścią tych podmiotów. W sumie aż 97% (64) współpracuje co najmniej z częścią tych samych podmiotów (tab. 3).

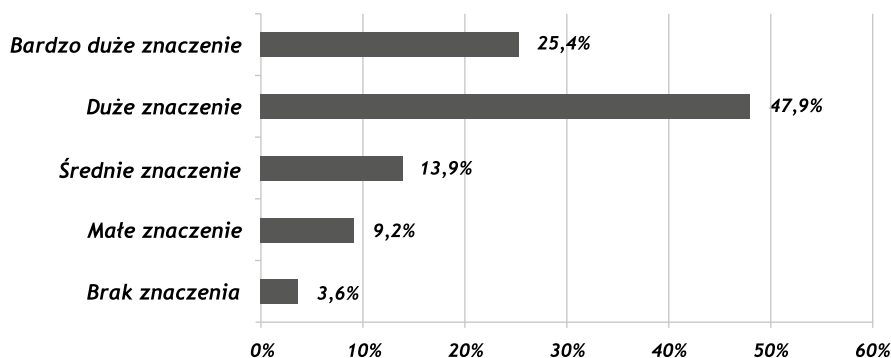
W badaniach ilościowych pochyłono się również nad problemem relacji formalnych i nieformalnych. Zarówno jeden, jak i drugi rodzaj relacji okazuje się być istotny dla badanych przedsiębiorców. Dla 70% (212) respondentów współpraca w sieci ma charakter formalny (np. na podstawie umowy pisemnej), a dla 56,1% (170) długoterminowy. Ponadto, jak już wcześniej zaznaczono, w działalności biznesowej przedsiębiorstwa niebagatelną rolę odgrywają kontakty osobiste (relacje nieformalne) pracowników. Z badań wynika, że relacje międzyludzkie mają bardzo duże znaczenie dla 25,4% (77) respondentów i co najmniej duże znaczenie dla 73,3% (222) (rys. 3). Należy pamiętać, że takie kontakty mogą obejmować zarówno proste relacje między przedstawicielami firm, jak i współpracę specjalistów czy ekspertów, czy nawet ich wymianę (Fonfara, 2004, s. 53).

Wspomniane relacje o charakterze formalnym i długoterminowym mogą przybierać specyficzną formę organizacyjno-instytucjonalną. Ich przykładami mogą być: klaster, alians, grupa zakupowa, sieć franczyzowa, sieć

Tab. 3. Współpraca z podmiotami kooperującymi z klientami, dostawcami i konkurentami przedsiębiorstwa

Współpraca z tymi samymi podmiotami w przypadku:	Dokładnie z tymi samymi podmiotami (1)	Tylko z częścią podmiotów (2)	Co najmniej z częścią tych samych podmiotów (1+2)
Dostawcy	7,4%	74,3%	81,7%
Klienta	2,3%	78,1%	80,4%
Konkurenta	13,2%	83,8%	97%

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Znaczenie relacji międzyludzkich w funkcjonowaniu sieci przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

partnerska, joint-venture. Są to jednak formy mało jeszcze popularne wśród polskich przedsiębiorstw. W 64,4% (195) przypadkach przedsiębiorstwa nie należą do żadnej z wymienionych sieci. Najwięcej (11,9% – 36) należy do sieci partnerskiej, 10,9% (33) do grupy zakupowej i 8,9% (27) do klastrów. Istotną zależność statystyczną można zaobserwować między formą prawną działalności a przynależnością do klastra; mianowicie do klastrów należy najwięcej spółek z o.o. i akcyjnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że rozumienie sieci przez menedżerów polskich przedsiębiorstw jest w pewnym stopniu węższe w stosunku do jej literaturowego ujęcia. W szczególności występuje tutaj stosunkowo powszechne niedostrzeżenie występowania relacji pośrednich. Może to wynikać z niewielkiego wpływu tych relacji na osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki lub braku odpowiednich instrumentów, który ten wpływ pomógł określić. Z drugiej strony bardzo obiecującym obszarem badań w ramach relacji sieciowych wydaje się porównanie wyników działalności przedsiębiorstw świadomych istnienia relacji pośrednich z tymi, które owej świadomości nie mają.

Natomiast tym, co niewątpliwie jest postrzegane przez menedżerów (w świetle badań) jako istota relacji sieciowych, to powiązania formalne, nieformalne oraz bezpośrednie. Formalność oraz bezpośredniość relacji nie dziwi, gdyż ten typ relacji dominuje w świecie biznesu. Natomiast w swego rodzaju podejście sieciowe wpisuje się waga, jaką przypisano kontaktom nieformalnym. Oneto bowiem pod powierzchnią oficjalnych umów i porozumień stanowią o sukcesie bądź porażce działalności rynkowej.

dr Arkadiusz Kawa
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: arkadiusz.kawa@ue.poznan.pl

dr Bartłomiej Pierański
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: bartlomiej.pieranski@ue.poznan.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367.
- 2) Wagę, która jest przypisywana formalizowaniu relacji biznesowych, przedstawia wypowiedź jednego z uczestników wywiadu: „na wszystko trzeba podpisywać umowy i kary umowne”.

- 3) Według danych GUS na koniec 2013 roku w Polsce działało 77 675 przedsiębiorstw o liczbie zatrudnionych co najmniej 10 (GUS, 2014, s. 23).
- 4) Próba nie powinna być mniejsza niż 200 jednostek.
- 5) W celu sprawdzenia istotności statystycznych badanych cech zastosowano testy zgodności chi-kwadrat: Pearsona i NW.

Bibliografia

- [1] Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski S., Sagan A. (1992), *Badania Marketingowe. Metody i Oprogramowanie Komputerowe*, Canadian Consortium of Management Schools, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków.
- [2] Ciesielski M. red., (2013), *Sieci w gospodarce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Czakon W., (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 9, s. 10–13.
- [4] Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 3–6.
- [5] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- [6] Fonfara K. (2004), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] Fung V. K., Fung W., Wind Y. (2008), *Konkurowanie w płaskim świecie: budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [8] Gerrig R.J., Zimbardo P.G. (2009), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [10] GUS (2014), *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, Warszawa.
- [11] Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [12] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe”, Nr 4, s. 34–45.
- [13] Łobejko S. (red.), (2012), *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [14] Niemczyk J. (2012), *Skąd się wzięły sieci?* Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, Łódź.
- [15] Niemczyk J. (2013), *Strategia od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [16] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [17] Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [18] Ratajczak-Mrozek M. (2011), *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 198, s. 7–19.

[19] Zaleśna A. (2014), *Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 340, s. 355–365.

Business Network Awareness in Collaboration of Enterprises in Poland – Research Results

Summary

The concept of business networks has been the subject of numerous studies. It is such an important issue that a network paradigm has even been developed within management sciences. The significance of business networks is also confirmed by a growing number of researchers who focus on this field of study. The key issue seems to be a network approach, which takes into account a company's and its employees' relationships (formal, informal, direct and indirect) with the environment,

which constitute an extensive network of connections. The awareness that the company is part of the above mentioned extensive network of relationships is called business network awareness (BNA). It is assumed that BNA differs among enterprises. More importantly, a high level of BNA can contribute to an increase in the company's competitive potential. Although a so-called network phenomenon can be found in management literature, there still is a shortage of proper studies investigating BNA. In this article, results of empirical research carried out by the authors are presented. The main objective of this research was to determine the level of BNA represented by Polish managers. The research process comprised two phases: quality research and quantity research.

Keywords

interorganizational network, cooperation, network approach, interorganizational network awareness

METODY IDENTYFIKACJI I OCENA WPŁYWU MEGATRENDÓW NA BIZNES LOKALNY I GLOBALNY

Ewa Bojar
Grzegorz Kłosowski

Wprowadzenie

Problemem wielu przedsiębiorstw, także tych o ugruntowanej pozycji rynkowej, jest wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zarówno w odniesieniu do oferty (innowacyjne produkty i usługi), jak i wewnętrznej sfery zarządzania. Planowanie wdrażania innowacji charakteryzuje się dużą niepewnością, ponieważ wymaga prognozowania w długim horyzoncie czasowym. Fakt ten powoduje, że menedżerowie, dla których priorytetem jest realizacja bieżących celów biznesowych, zaniedbują planowanie wdrożeń innowacyjnych rozwiązań, odkładając decyzje strategiczne na późniejsze terminy.

Jednym z powodów tej niekorzystnej sytuacji może być fakt, że dotychczasowe, ogólnie znane metody poszukiwań nowych idei lub innowacyjnych pomysłów biznesowych nie uwzględniają specyfiki i charakteru zmian współczesnego rynku.

Międzynarodowe koncerny i duże przedsiębiorstwa często korzystają z usług zewnętrznych firm konsultingowych, które realizują większość zadań mających na celu budowanie i aktualizowanie skutecznej strategii rozwoju. Jednak całkowite oddanie inicjatywy w za-

kresie poszukiwania nowych inspiracji „obcemu” podmiotowi jest ryzykowne. Prócz tego, metody badawcze i procedury organizacyjne, którymi posługują się firmy doradcze, zazwyczaj i tak wymagają zaangażowania kadry kierowniczej przedsiębiorstwa zlecającego usługę konsultingową. Oznacza to, że zaangażowanie firmy doradczej nie zwalnia kadry kierowniczej z obowiązku śledzenia trendów i prognozowania zmian w celu identyfikacji potencjalnych korzyści oraz ewentualnych zagrożeń dla rodzimego przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, że przeważającą większość przedsiębiorstw w Unii Europejskiej stanowią mikro-, małe i średnie firmy (99,8%). Podobna sytuacja ma miejsce w Polsce, gdzie spośród 1,67 miliona firm podmioty sektora MSP (małych i średnich przedsiębiorstw) stanowią zdecydowaną większość (99,8%) ([Raport: Raport o stanie ..., 2011, s. 16](#)). Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że podmioty gospodarcze zaliczające się do grupy MSP ze względów ekonomicznych nie będą zainteresowane korzystaniem z firm doradczych w kwestii prognozowania strategicznych szans i zagrożeń. Odpowiedzialność za te kwestie spadnie na menedżerów.



Celem artykułu jest omówienie bieżących trendów i megatrendów w kontekście budowania strategii przedsiębiorstwa oraz określenie wpływu położenia geograficznego i wielkości przedsiębiorstw na identyfikację megatrendów. Omówione zostały źródła i sposoby umożliwiające identyfikację megatrendów. Opisano metody analizy megatrendów w celu określenia ich wpływu na branżę, wewnętrzne procesy przedsiębiorstwa, a także jego ofertę produktową i otoczenie. Aby określić wiodące trendy, przeprowadzono badania pilotażowe, dzięki którym zweryfikowano następującą tezę badawczą: megatrendy są w niewielkim stopniu zależne od położenia geograficznego i od wielkości przedsiębiorstwa.

Identyfikacja megatrendów

Według Ernst & Young, megatrendy to globalne siły, które mają wpływ na wszystkich ludzi. Zmieniają społeczeństwa, kulturę oraz gospodarkę. Są ze sobą połączone i wpływają na siebie. Pozwalają lepiej zrozumieć wyzwania i szanse, jakie stoją przed biznesem na całym świecie (*Raport: Megatrends 2015 ...*, 2015, s. 1).

Megatrendy definiuje się także jako istotne (o zasięgu makroekonomicznym) i trwałe siły, oddziałujące na takie sfery życia, jak: biznes, gospodarka, społeczeństwo i kultura. Prócz megatrendów w literaturze spotyka się także pojęcia trendów i subtrendów. Można założyć, że trendy oddziałują na otoczenie słabiej i w węższym zakresie niż megatrendy, jednak te określenia często stosowane są zamiennie. Pojęcie subtrendów obejmuje trendy, które są konsekwencją (skutkiem ubocznym) megatrendów (*Raport: World's Top ...*, 2011, s. 2).

Istnieje wiele podmiotów analityczno-doradczych, zajmujących się identyfikacją zmian (technologicznych, politycznych, socjologicznych, społecznych i innych), zachodzących w różnych obszarach otaczającej nas rzeczywistości. Na tej podstawie pracownie analityczne formułują prognozy odnośnie do trendów, które będą wywierać największy wpływ na różne obszary życia – w tym także biznesu. W tabeli 1 zaprezentowano piętnaście wybranych megatrendów, które w przyszłości będą miały zasadniczy wpływ na gospodarkę i społeczeństwo. Zamieszczone w tabeli 1 megatrendy zostały przeanalizowane w odniesieniu do prognoz pięciu wiodących pracowni analitycznych: Memeburn, PWC, Intuit, Frost & Sullivan oraz Gartner. Jeśli dany megatrend jest uznawany przez wybraną pracownię analityczną za istotny, fakt ten oznaczany jest w tabeli 1 cyfrą jeden. W ten sposób, po zsumowaniu jedynek przypisanych do każdego z megatrendów, w prawej kolumnie tabeli 1 otrzymujemy wartości określające rangi poszczególnych megatrendów. Najwyższe noty otrzymały następujące megatrendy:

1. Biznes elektroniczny, w którego skład wchodzi: cyfryzacja procesów biznesowych, otwarte społecznościowe procesy biznesowe, integracja społecznościowa i finansowanie społecznościowe.
2. Internet przyszłości, w tym Internet rzeczy i chmura obliczeniowa.
3. Większe wykorzystanie urządzeń mobilnych (na przykład smartfonów).

W niniejszym artykule syntetycznie scharakteryzowano tylko zagadnienia związane z wybranymi megatrendami, które – zdaniem autorów – mają szczególne znaczenie z uwagi na powiązania z wieloma innymi trendami i megatrendami. W szczególności są to: biznes elektroniczny, Internet przyszłości i większe wykorzystanie urządzeń mobilnych.

Pojęcie biznesu elektronicznego dotyczy kreowania takich form działalności gospodarczej, w których procesy biznesowe będą realizowane przy użyciu urządzeń komputerowych (na przykład komputerów, laptopów i tabletów, smartfonów, maszyn sterowanych numerycznie, zintegrowanych komputerowo systemów produkcyjnych i logistycznych). W przypadku biznesu elektronicznego produkty mogą być dodatkowo wyposażone w elementy elektroniczne, takie jak: pamięci, procesory, czujniki, interfejsy sieci bezprzewodowych i inne. Sensory umożliwią producentom śledzenie różnorodnych parametrów produktów w trakcie ich eksploatacji. Przykładowe parametry, które można będzie monitorować, to: czas i miejsce (położenie geograficzne) użytkownika produktu, identyfikacja usterek oraz przyczyn ich powstania, zdalne naprawy (teleserwis). Ponadto kanały dystrybucji produktów i usług będą ewoluować w kierunku internetowych portali zakupowych (*Combe, 2012, s. 1*).

Otwarte społecznościowe procesy biznesowe oznaczają odpłatne udostępnianie informacji osobistych przez osoby fizyczne różnorodnym firmom i korporacjom. Informacje, o których mowa, mogą dotyczyć codziennych tras, wzdłuż których przemieszcza się dana osoba (badania dot. geolokacji) lub ruchów myszy komputerowej realizowanych w trakcie przeglądania Internetu (w celu poprawy ergonomii strony internetowej). Przewiduje się, że w roku 2017 aż 80% osób będzie gromadzić, analizować i sprzedawać (lub wymieniać) zgromadzone informacje dotyczące ich samych. Powodem będzie chęć redukcji kosztów, podwyższenie komfortu użytkownika własnych aplikacji komputerowych oraz podwyższenie efektywności życia codziennego (*Raport: 10 massive tech ...*, 2013).

Rozwój biznesu elektronicznego umożliwi integrację społecznościową. Prognozuje się, że w 2020 roku, oddolne inicjatywy społeczne, stanowiące przyczynę wielu zmian zachodzących w sferze polityki i gospodarki, staną się normą. W tym sensie inicjatywy społeczne zastąpią tradycyjne instytucje rządowe i gospodarcze, które dotychczas pełniły rolę naturalnych inicjatorów zmian (*Raport: Intuit 2020 Report ...*, 2010, s. 4).

Przewiduje się, że skutkiem ekspansji elektronicznych form biznesu będzie redukcja wielu etatów, wzrost przychodów ze sprzedaży dóbr konsumpcyjnych i wzrost znaczenia problematyki ochrony danych osobistych. Niektóre ośrodki prognozują, że w 2020 roku agresywna (dynamiczna i wolnorynkowa) cyfryzacja biznesu doprowadzi do protestów i niepokojów społecznych, które wymuszą na władzach ustawodawczych opracowanie nowych standardów formalnoprawnych. Przewiduje się, że w 2020 roku aż 75% danych wrażliwych, przechowywanych i administrowanych w bazach danych, należących do prywatnych korporacji oraz do instytucji państwowych, będzie narażonych na ataki hakerów.

Tab. 1. Identyfikacja megatrendów

Lp.	Pracownie badawcze						
	Megatrendy	Memeburn	PWC	Intuit	Frost & Sullivan	Gartner	RANGA
1	Biznes elektroniczny: a) Cyfryzacja procesów biznesowych b) Otwarte, społecznościowe procesy biznesowe c) Integracja społecznościowa d) Finansowanie społecznościowe	1	1	1	1	1	5
2	Internet przyszłości: a) Internet rzeczy b) Chmura obliczeniowa	1	1		1	1	4
3	Większe wykorzystanie urządzeń mobilnych (na przykład smartfonów)		1	1	1	1	4
4	Big Data, usługi technologiczne		1	1		1	3
5	Inteligentne urządzenia			1	1	1	3
6	Drukowanie 3D	1	1			1	3
7	Analizy biznesowe z wykorzystaniem automatycznego monitorowania: osób, przedmiotów, zachowań, zdarzeń i obiektów		1		1		2
8	Inteligentne urządzenia wspomagające decyzje w różnych obszarach	1			1		2
9	Inteligentne, automatycznie sterowane samochody	1			1		2
10	Ochrona danych: a) Trudności w zabezpieczeniu wrażliwych informacji b) Cyberbezpieczeństwo	1	1				2
11	Uczące się komputery	1					1
12	Sztuczna inteligencja				1		1
13	Technologie oparte na przekazie satelitarnym				1		1
14	Tekstyonika		1				1
15	Wirtualizacja rzeczywistości, symulacja komputerowa				1		1

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Raport: 10 massive tech ..., 2013; Raport: Digital IQ 2014 ..., 2014, s. 1-4; Raport: Intuit 2020 Report ..., 2010, s. 6; Raport: World's Top ..., 2011, s. 2-6; Raport: The Top 10 Strategic ..., 2014)

Finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*) jest stosunkowo nową metodą zdobywania funduszy na różnorodne inicjatywy. Idea finansowania społecznościowego polega na tym, że wiele osób angażuje stosunkowo niewielkie środki finansowe, służące zrealizowaniu jakiegoś projektu o charakterze biznesowym (komercyjnym) lub społecznym. Taka forma finansowania jest możliwa dzięki łatwości dotarcia z informacją o nowych inicjatywach do wielu odbiorców. Istnieją specjalne portale internetowe, które umożliwiają gromadzenie funduszy na zasadach *crowdfunding*. Finansowanie społecznościowe umożliwia pozyskiwanie kapitału na projekty obarczone ryzykiem na tyle dużym, że banki nie są skłonne ich finansować. Poza tym *crowdfunding* umożliwia finansowanie projektów niskobudżetowych, za którymi nie stoją przedsiębiorstwa, lecz osoby fizyczne.

Znaczną część identyfikowanych przez wiodące firmy doradcze megatrendów można określić mianem Internetu przyszłości. Pojęcie Internetu przyszłości odnosi się do takich elementów, jak: personalizacja urządzeń (dostosowanie do potrzeb użytkowników), działanie uzależnione od konkretnych sytuacji, Internet rzeczy, chmura obliczeniowa i chmura sieci (*Cloud networking*), wirtualizacja (na przykład serwery w chmurze) oraz sieci treści (transmisja głosu, obrazów i filmów) (Jäppinen, 2013, s. 249).

Aby umożliwić ekspansję Internetu przyszłości na dużą skalę, muszą zostać spełnione pewne warunki (Gubbi i in., 2013, s. 1645). Warunek pierwszy to zdolność inteligentnego urządzenia do zrozumienia kontekstu sytuacyjnego, w jakim (w danej chwili) się ono znajduje. Warunkiem drugim jest dostępność odpowiedniej archi-

tektury informatycznej oraz dostępnej sieci teleinformatycznej w celu przetwarzania i przekazywania informacji wszędzie tam, gdzie jest ona potrzebna. Ostatni, trzeci warunek, formułuje potrzebę dostarczenia narzędzi analitycznych, umożliwiających inteligentnym urządzeniom samodzielne podejmowanie decyzji oraz realne działania.

Wizja Internetu przyszłości zakłada wykorzystanie znanych i popularnych obecnie technologii łączności, jak: Bluetooth, RFID, WiFi, sieci komórkowe (4G, LTE) i innych (Chana i in., 2008, s. 61). Prócz tego nastąpi zasadnicza zmiana roli, jaką pełnią elementy sensoryczne. Obecnie głównym zadaniem czujników rozmieszczanych w różnorodnych środowiskach jest pomiar i przekazanie informacji w jedną stronę – od czujnika do centrali. Idea Internetu przyszłości zakłada, że inteligentne przedmioty będą wchodzić w interakcje z dostępnymi w ich zasięgu standardami internetowymi, by za ich pośrednictwem uzyskiwać dostęp do potrzebnych w danej sytuacji usług.

Od końca lat dziewięćdziesiątych znane jest pojęcie Internetu rzeczy (*Internet of Things* – IoT). Przez tych kilkanaście lat IoT przeszło długą drogę od teorii do praktyki. Poziom rozwoju technologii informatycznych dopiero od niedawna jest wystarczający do tego, aby urzeczywistnić wizję inteligentnych przedmiotów. Inteligencja zawarta w oprogramowaniu sterowników różnorodnych maszyn i urządzeń, w połączeniu z możliwością nieograniczonej komunikacji niemal wszystkiego ze wszystkim, otwiera przestrzeń zupełnie nowych możliwości. Wydaje się, że większa część tych możliwości pozostaje jeszcze niewykorzystana.

Inteligentne rzeczy (przedmioty) w rozumieniu IoT nie potrzebują komunikacji z człowiekiem, by działać (Kłosowski, 2012, s. 33). Rewolucja polega na tym, że decyzje są podejmowane bez udziału, a nawet bez wiedzy osób, których skutki tych decyzji będą dotyczyć (Yana i in., 2014, s. 120). W myśl tej idei inteligentne przedmioty miałyby wchodzić w interakcje z dostępnymi w ich zasięgu standardami internetowymi, by za ich pośrednictwem uzyskiwać dostęp do potrzebnych w danej sytuacji usług. Usługi te umożliwiałyby inteligentną wymianę informacji, przeprowadzanie analiz, interakcję i wykorzystywanie (używanie) wybranych obiektów IoT.

Wkrótce będzie to możliwe dzięki realizacji idei bezprzewodowej sieci pomiarowej (ang. *Wireless Sensor Network* – WSN), która integruje informacje przekazywane

z różnego rodzaju czujników, rozmieszczonych na stałe lub mobilnych (Sanchez-Loro i in., 2011, s. 894). Dzisiejsze urządzenia potrafią odczytywać wiele parametrów otoczenia, jednak brakuje im zdolności inteligentnego współdziałania. Na rysunku 1 przedstawiono przewidywania odnośnie do etapów rozwoju IoT.

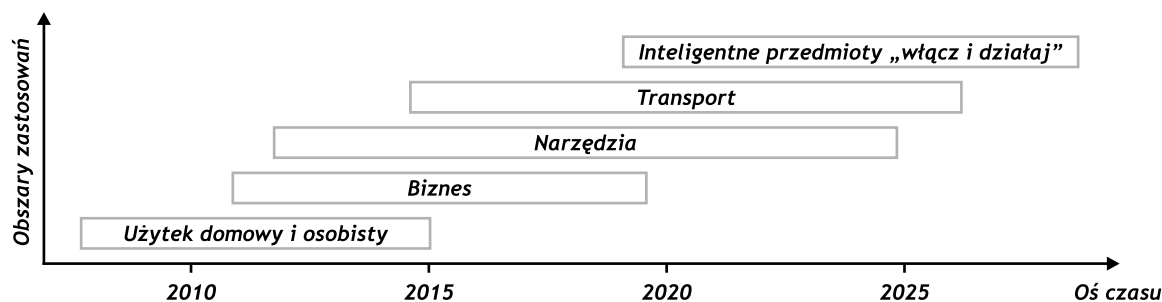
Od końca pierwszej dekady XXI wieku można zaobserwować wyraźny wzrost popularności chmury obliczeniowej (*Cloud computing*). Obserwuje się rosnącą tendencję umieszczania w modelu chmury obliczeniowej procesów biznesowych o znaczeniu strategicznym, co świadczy o zaufaniu menedżerów do tego typu nowych rozwiązań. Dzięki rozwojowi koncepcji chmury obliczeniowej powstają nowe modele usług internetowych. Można do nich zaliczyć model „klient w chmurze” (*Cloud/Client*) oraz model „wszystko jest programem” (*Software-Defined Anything*).

Model kliencki w chmurze jest połączeniem znanej architektury klient/serwer z dostępem do oprogramowania i wirtualizacją architektury serwerowej w chmurze obliczeniowej. Model ten uwzględnia wzajemne interakcje występujące w zdefiniowanej przez Gartner Group koncepcji *Nexusa sił* (*Nexus of Forces*): społeczności, mobilności, chmury i informacji (Raport: *Gartner's Top ...*, 2015).

Model definiujący wszystko jako program obejmuje elementy *cloud computing*, takie jak: wirtualizację serwerów (*IaaS – Infrastructure as a Service*), dostępność środowisk do tworzenia oprogramowania (*PaaS – Platform as a Service*) oraz dostęp do oprogramowania w chmurze (*SaaS – Software as a Service*) (Palajová i in., 2011, s. 55).

Od megatrendów do strategii

Sama identyfikacja megatrendów nie wystarczy, aby przewidzieć konieczne zmiany w działalności konkretnego przedsiębiorstwa i ustalić jego strategię. Fakt dostrzeżenia, a nawet ogólnego zdefiniowania trendów, bez odniesienia do konkretnych aspektów organizacyjnych danego przedsiębiorstwa, jest dla kierownictwa nieprzydatny (Groddeck, Schwarz, 2013, s. 29). Wynika stąd potrzeba opracowania metod menedżerskich, mających na celu skonkretyzowanie pozyskanej wiedzy na tyle, aby możliwe było sformułowanie wniosków praktycznych. Wnioski te powinny umożliwić zmianę obecnej lub opracowanie nowej strategii przedsiębiorstwa, uwzględniając



Rys. 1. Prognoza rozwoju Internetu rzeczy (IoT) w różnych obszarach zastosowań

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gubbi i in., 2013, s. 1656)

takie aspekty, jak: portfolio (oferta produktowa), organizacja procesów biznesowych, klienci, dostawcy, konkurenci i makrootoczenie.

Budowanie strategii w oparciu o zaobserwowane trendy może być zbieżne z poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania (Cohn i in., 2014, s. 70):

1. Jak dana firma może wkroczyć w nowe obszary działalności i na nowe rynki, opierając się na dotychczasowych, sprawdzonych zdolnościach i aktywach? Jest to podejście dotyczące kompetencji przedsiębiorstwa.
2. Jakie nowe informacje na temat potrzeb klientów można uzyskać z analizy ich zachowań? W tym podejściu szczególną rolę przywiązuje się do klientów.
3. Jakie szanse biznesowe uzyska przedsiębiorstwo, jeśli z całą konsekwencją firma podda się megatrendom lub innym zmianom rynkowym? Powyższe podejście dotyczy zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa.

Obecnie, z uwagi na fenomen Internetu i dynamiczny rozwój technologii informatycznych, uzasadnione jest sformułowanie jeszcze jednego pytania: „W jaki sposób firma może wykreować nową wartość dla klientów przy użyciu danych i narzędzi analitycznych, które posiada lub do których może mieć dostęp?”

Aby odpowiedzieć na powyższe pytanie, można zastosować metodę opartą na określeniu pięciu wzorców, do których należą: wzbogacanie produktów, cyfryzacja aktywów, integrowanie danych, handel danymi, kodyfikacja zdolności.

W zakresie wzbogacania produktów poszukuje się możliwości wyposażenia wyrobów w elementy sensoryczne, umożliwiające gromadzenie dodatkowych informacji (na przykład inteligentne liczniki zużycia wody, gazu i energii elektrycznej).

W cyfryzacji aktywów chodzi o zamianę fizycznych nośników informacji (na przykład dokumentów papierowych, danych zawartych na płytach CD/DVD, lokalnych dyskach twardej i innych nośnikach) na nośniki współdzielone (dostępne w sieci LAN, Intranecie lub Internecie).

Wzorzec integracji danych opiera się na idei łączenia i agregowania informacji pochodzących z różnych branż. Tego typu rozwiązania znajdują zastosowanie w przypadku prowadzenia działań w reakcji na klęski żywiołowe, kiedy szczególnie ważny staje się szybki i niezawodny dostęp do zasobów danych gromadzonych przez lokalne firmy transportowe, organizacje użyteczności publicznej, urzędy miejskie i tym podobne.

Wzorzec oparty na handlu danymi ma na celu weryfikację możliwości sprzedaży posiadanych danych innemu podmiotowi. W oczywisty sposób nie każdy rodzaj przedsiębiorstwa jest w posiadaniu danych, które przedstawiałyby wartość dla innych podmiotów. Istnieją jednak branże, w których przedsiębiorstwa mogą dysponować cennymi informacjami dla firm działających w zupełnie odmiennych sektorach. Przykładem są operatorzy telefonii komórkowej, którzy mogą przekazywać informacje na przykład firmom monitorującym natężenie ruchu w oparciu o systemy GPS.

Ostatni wzorzec, którym jest kodyfikacja zdolności, polega na zidentyfikowaniu w ramach własnej organizacji

dobrze funkcjonującego i nowoczesnie obsługiwanego procesu, który można byłoby zaoferować innym podmiotom jako produkt lub usługę świadczoną na przykład w modelu chmury obliczeniowej. Przykładem takiego procesu może być gospodarowanie budżetem na podróże służbowe, jaki firma IBM opracowała początkowo na potrzeby własnej organizacji, a następnie wprowadziła do oferty jako odrębny produkt w postaci dedykowanego systemu informatycznego (Cohn i in., 2014, s. 70).

Wszystkie opisane powyżej wzorce wymagają odniesienia do danych i narzędzi analitycznych, które przedsiębiorstwo posiada lub do których może mieć dostęp. Szczególnie istotny jest kontekst predykcyjny, oznaczający potrzebę uzyskania informacji na temat danych i narzędzi, które firma może pozyskać i skutecznie zastosować w określonym horyzoncie czasowym (na przykład w perspektywie kilku lat). Istnieje więc potrzeba identyfikacji trendów i tendencji rozwojowych w wielu różnych obszarach, jak na przykład: demografia, socjologia, ekonomia, technika, urbanizacja, infrastruktura, energia i środowisko. Prócz własnych obserwacji poczynionych przez menedżerów, odpowiednimi źródłami pozyskiwania informacji w powyższym zakresie są specjalistyczne opracowania i raporty pracowni analitycznych, zajmujących się obserwacją rynków i zjawisk społeczno-gospodarczych, które mogą powodować zasadnicze zmiany w sferze biznesu.

Powyższa metodyka koncentruje się na pytaniach dotyczących aspektów funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa. Nie znaczy to jednak, że podczas kreowania strategii przedsiębiorstwa można pominąć zjawiska, które wpływają na jego otoczenie. Aby określić nowe kompetencje własnej organizacji, przewidzieć preferencje klientów, dokonać prognozy zmian otoczenia rynkowego oraz opracować sposób wykorzystania dostępnych narzędzi analitycznych w celu wykreowania nowej wartości dla klientów, konieczne jest dokonanie analizy megatrendów. Poniżej przedstawiono dwa przykłady analiz megatrendów, zrealizowanych przez globalną pracownię doradztwa strategicznego McKinsey. Pierwsza analiza (tab. 2) dotyczy sposobów prognozowania wpływu megatrendów na biznes. Drugi przykład (tab. 3) odnosi się do identyfikacji aktualnych megatrendów, mających wpływ na konkurencję w obrębie różnych branż.

W procesie analizowania megatrendów wykorzystano tabelaryczne metody porządkujące wiedzę (Becker, Freeman, 2006, s. 20). W tabeli 2 zaprezentowano przykładowe zestawienie informacji w zakresie wpływu megatrendów na biznes w skali globalnej, a także w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. W opisywanym przykładzie respondentom zadano następujące pytanie: „Które z megatrendów, w ciągu kolejnych pięciu lat, wywrą największy wpływ na gospodarkę w skali globalnej i na Pani/Pana przedsiębiorstwo?” Pytanie dotyczy wpływu poszczególnych megatrendów, w perspektywie pięcioletniej, z podziałem na skalę biznesu i siłę oddziaływania. Respondentami byli menedżerowie, działający w obrębie tej samej branży co przedsiębiorstwo zainteresowane wynikami ankiety.



Tab. 2. Prognozowany wpływ megatrendów na biznes

Megatrendy \ Branże	Wpływ globalny (%)			Wpływ na przedsiębiorstwo (%)		
	Duży	Średni	Mały	Duży	Średni	Mały
Cyfryzacja procesów biznesowych	75	16	9	71	19	10
Otwarte, społecznościowe procesy biznesowe	70	20	10	77	16	7
Integracja społecznościowa	79	17	4	79	14	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Becker, Freeman, 2006, s. 20)

Tab. 3. Identyfikacja aktualnych megatrendów mających wpływ na konkurencję w obrębie różnych branż

Megatrendy \ Branże	Usługi dla biznesu	Branża konsumencka	Bankowość i finanse	Ochrona zdrowia	Przemysł elektromaszynowy	Branża informacyjna	Branża telekomunikacyjna	Inne branże
	Cyfryzacja procesów biznesowych	27	21	14	5	12	9	11
Otwarte, społecznościowe procesy biznesowe	22	13	25	9	12	10	6	3
Integracja społecznościowa	20	9	16	14	11	19	7	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Becker, Freeman, 2006, s. 21)

Tabela 3 zawiera przykładowe wyniki ankiety, która została przeprowadzona wśród menedżerów i kluczowych pracowników z wielu różnych obszarów biznesu. Pytanie do respondentów było następujące: „Który z megatrendów wywiera największy wpływ na zmiany, zachodzące obecnie w Pani/Pana branży?” W tym przypadku zebrane informacje dotyczyły stanu bieżącego. Zestawienie umożliwiło ustalenie znaczenia poszczególnych megatrendów dla różnych sektorów biznesu.

Interesującą metodykę w badaniu megatrendów wykorzystuje pracownia analityczna Frost & Sullivan (Raport: World's Top ..., 2011, s. 7). Proces przekształcenia wiedzy ogólnej na konkretne informacje, mogące posłużyć jako wytyczne dla menedżerów, został podzielony na pięć etapów. Etap pierwszy zakłada identyfikację megatrendu, który wywiera zdecydowany wpływ na działalność i rynek przedsiębiorstwa. W etapie drugim dokonuje się identyfikacji subtrendów, które powstały lub mogą się pojawić na skutek istnienia megatrendu. Kolejny etap dotyczy określenia skutków wywołanych przez subtrendy dla branży, w której działa przedsiębiorstwo. W ramach tego etapu opracowuje się wizualizacje najważniejszych czynników wywołujących zmiany, tworzy się prognozy makroekonomiczne i wariantowe scenariusze kierunków rozwoju danej branży. Etap czwarty obejmuje analizę wpływu megatrendu i subtrendów na przyszłe produkty i technologie. Ostatnim etapem jest analiza szans i niezaspokojonych dotąd potrzeb rynku.

Pilotażowe badanie megatrendów w obrębie Wschodniego Klastra ICT

Opisane w poprzedniej części niniejszego artykułu megatrendy zostały zidentyfikowane przez wiodące, światowe pracownie analityczne, głównie na podstawie informacji uzyskanych od przedsiębiorstw amerykańskich. Zasadne jest więc pytanie, czy uzyskane w ten sposób wyniki są trafne również w odniesieniu do przedsiębiorstw krajowych z regionu lubelskiego. Przeprowadzono badania pilotażowe, których celem była weryfikacja następującej tezy badawczej: megatrendy są w niewielkim stopniu zależne od położenia geograficznego i od wielkości przedsiębiorstwa.

Badanie obejmowało przedsiębiorstwa zrzeszone we Wschodnim Klastrze ICT. Klaster łącznie zrzesza 65 instytucji. W szczególności są to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz uczelnie wyższe. Narzędziem badań była ankieta skierowana do wszystkich członków klastra. Użytkowano 21 odpowiedzi ankietowych.

Ankieta została podzielona na dwie zasadnicze części:

1. Część I. Globalna perspektywa.

Pytanie brzmiało: „W perspektywie najbliższych pięciu lat, według Pani/Pana przewidywać, jak ważne będą poniższe trendy, biorąc pod uwagę ich wpływ na biznes na świecie?”

2. Część II. Perspektywa przedsiębiorstwa.

Pytanie brzmiało: „W perspektywie najbliższych pięciu lat, według Pani/Pana przewidywać, jak ważne będą poniższe trendy, biorąc pod uwagę ich wpływ na funkcjonowanie Pani/Pana przedsiębiorstwa?”

Każda z dwóch części ankiety zawierała te same pytania odnoszące się do poszczególnych trendów, a odpowiedzi były udzielane w odniesieniu do dwóch perspektyw – globalnej i własnej (subiektywnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa).

Rezultaty badań podano na rysunku 2 i w tabeli 4. Na rysunku 2 zaprezentowano tylko cztery trendy, które uzyskały największą ilość wysoko punktowanych odpowiedzi, świadczących według respondentów o ich dużym znaczeniu.

Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie cztery kluczowe trendy zidentyfikowane w regionie lubelskim zostały uznane za najbardziej istotne zarówno w odniesieniu do perspektywy globalnej, jak i subiektywnej sytuacji ankietowanego przedsiębiorstwa. Zdaniem ankietowanych osób, zidentyfikowane megatrendy będą miały większy wpływ na funkcjonowanie innych przedsiębiorstw niż na ich własne firmy. Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać na brak wiary w możliwości skutecznego konkurowania firm lokalnych z firmami zagranicznymi w obszarach wysokich technologii.

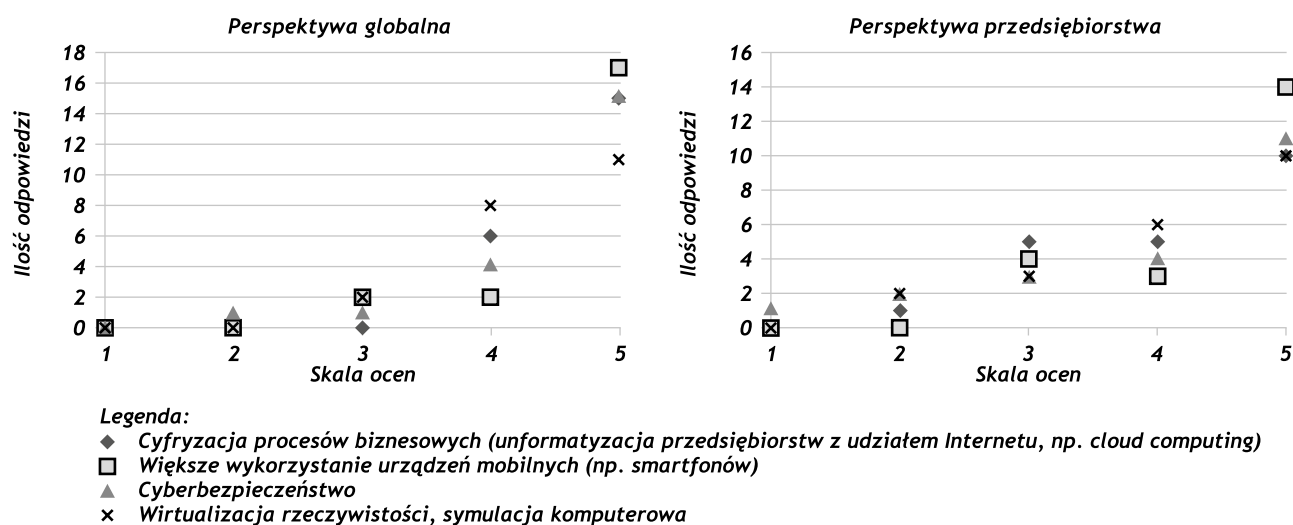
Na podstawie analizy rezultatów badań można zaobserwować również dużą zgodność w zakresie hierarchii ważności megatrendów zidentyfikowanych przez największe światowe pracownie analityczne (tab. 1) z trendami wskazanymi przez podmioty lokalne, zrzeszone we Wschodnim

Klastrze ICT (tab. 4). Ilość odpowiedzi pozytywnych zawartych w tabeli 4 stanowi sumę odpowiedzi ankietowych o wartościach 4 i 5 w skali od 1 do 5. Zarówno według firm zagranicznych, jak i lokalnych (z regionu lubelskiego) trendem o największym znaczeniu jest cyfryzacja procesów biznesowych.

Powyższe spostrzeżenia i wnioski, wynikające z analizy rezultatów pilotażowego badania ankietowego przedsiębiorstw skupionych we Wschodnim Klastrze ICT potwierdzają tezę stanowiącą, że megatrendy są w niewielkim stopniu zależne od położenia geograficznego i od wielkości przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Przełomowe rozwiązania na ogół wkraczają do codziennej rzeczywistości niepostrzeżenie. Problemem, a zarazem wyzwaniem dla menedżerów jest odpowiednio wczesne dostrzeżenie nadchodzących zmian – wcześniej niż zrobi to konkurencja. Prawidłowa identyfikacja trendów makroekonomicznych, społecznych i biznesowych umożliwia opracowanie skutecznej strategii, dzięki której przedsiębiorstwo będzie podążać zgodnie z obowiązującym nurtem. Stałe i realizowane w sposób przemyślany śledzenie megatrendów oraz



Rys. 2. Wiodące trendy według przedsiębiorstw zrzeszonych we Wschodnim Klastrze ICT
Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Kluczowe trendy według podmiotów ze Wschodniego Klastra ICT

Lp.	Nazwa zidentyfikowanego trendu	Ilość odpowiedzi pozytywnych ¹	
		Perspektywa globalna	Perspektywa lokalna
1	Cyfryzacja procesów biznesowych (informatyzacja przedsiębiorstw z udziałem Internetu, na przykład cloud computing)	21	15
2	Większe wykorzystanie urządzeń mobilnych (na przykład smartfonów)	19	17
3	Cyberbezpieczeństwo	19	15
4	Wirtualizacja rzeczywistości, symulacja komputerowa	19	16

Źródło: opracowanie własne

umiejętność trafnej prognozy rozwoju własnej branży jest warunkiem sukcesu firmy.

Zmiany technologiczne wywierają duży wpływ na procesy zachodzące we wszystkich kluczowych obszarach działalności ludzi i podmiotów gospodarczych. Skutkiem przełomu technologicznego będzie między innymi zapotrzebowanie na nowe produkty i usługi, co jest szansą dla kreatywnych przedsiębiorstw stawiających na zmianę, innowacyjność i nowe technologie.

Analizując obecne trendy technologiczne, można stwierdzić, że jednym z głównych nurtów, które będą w przyszłości determinowały sposób funkcjonowania organizacji gospodarczych, jest biznes elektroniczny.

Sama identyfikacja trendów i megatrendów nie wystarczy do sformułowania strategii przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano metody rozpoznawania wpływu megatrendów na poszczególne branże oraz na konkretne przedsiębiorstwa. Jest to ważne zagadnienie, ponieważ menedżerowie nie są w stanie wyciągać prawidłowych wniosków odnośnie do strategii przedsiębiorstwa bez możliwości skutecznego rozpoznania związków przyczynowo-skutkowych między megatrendami, trendami lub subtrendami a własną organizacją. Według najnowszych badań, firmy, które kształtują swoją ofertę w oparciu o analizę megatrendów, mają większe szanse na rozwój i osiągają lepsze wyniki od konkurencji.

Badania pilotażowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw zrzeszonych w ramach Wschodniego Klastra ICT umożliwiły wyróżnienie czterech trendów, świadczących według respondentów o ich dużym znaczeniu. Rezultaty badań potwierdziły tezę, że wpływ megatrendów na przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu zależy od miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Tym samym potwierdziła się definicja megatrendów według Ernst & Young, w której jest mowa o ich globalnym zasięgu.

Problemem firm zlokalizowanych poza głównymi ośrodkami biznesu ogólnoswiatowego (na przykład stolicami państw, dużymi aglomeracjami miejskimi i centrami handlu światowego) może być obawa przed wykorzystaniem megatrendów we własnej działalności. Z reguły adaptowanie nowych technologii w takich firmach odbywa się z opóźnieniem w stosunku do liderów rynku światowego, co nie zawsze wynika z braku informacji, lecz na przykład z obaw przed podjęciem ryzyka wdrożenia. Pokonanie tego typu stereotypów i uprzedzeń stanowi wyzwanie dla menedżerów przedsiębiorstw zlokalizowanych w rejonach peryferyjnych. Wyniki badań mogą wskazywać na istnienie pewnego potencjału, którego wykorzystanie może skutkować podniesieniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw z regionu lubelskiego.

Warto więc, aby menedżerowie podejmowali wysiłki na rzecz śledzenia i analizowania bieżących trendów, perspektyw oraz zachodzących zmian technologicznych – zwłaszcza tych, które mają lub w niedalekiej przyszłości będą miały – krytyczne znaczenie dla biznesu w skali globalnej. Powyższe działania przyczynią się do minimalizacji ryzyka wynikającego z dużej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz przyczynią się do wzrostu jego konkurencyjności.

prof. dr hab. Ewa Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: e.bojar@pollub.pl

dr inż. Grzegorz Kłosowski
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: g.klosowski@pollub.pl

Przypis

- ¹⁾ Ilość odpowiedzi pozytywnych (tab. 4) stanowi sumę odpowiedzi ankietowych o wartościach 4 i 5 w skali od 1 do 5.

Bibliografia

- [1] Becker W.M., Freeman V. (2006), *Going from Global Trends to Corporate Strategy*, „The McKinsey Quarterly”, No. 3, pp. 17–27.
- [2] Chana M., Estève D., Escribaa C., Campo E. (2008), *A Review of Smart Homes—Present State and Future Challenges*, „Computer Methods and Programs in Biomedicine”, Vol. 91, pp. 55–81.
- [3] Cohn D., Gann D., Mackenzie I., Parmar R. (2014), *Nowe wzorce innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska”, Nr 139, s. 70–79.
- [4] Combe C. (2012), *Introduction to E-business (e-Book Google)*, Routledge.
- [5] Grodeck V., Schwarz J.O. (2013), *Perceiving Megatrends as Empty Signifiers: A Discourse-theoretical Interpretation of Trend Management*, „Futures”, Vol. 47, pp. 28–37.
- [6] Gubbi J., Buyya R., Marusic S., Palaniswami M. (2013), *Internet of Things (IoT): A Vision, Architectural Elements, and Future Directions*, „Future Generation Computer Systems”, Vol. 29, pp. 1645–1660.
- [7] Jäppinen P., Guarneri R., Correia L.M. (2013), *An Applications Perspective into the Future Internet*, „Journal of Network and Computer Applications”, Vol. 36, pp. 249–254.
- [8] Kłosowski G. (2012), *Cloud Manufacturing Concept as a Tool of Multimodal Manufacturing Systems Integration*, „Foundations of Management”, Vol. 4, No. 1, pp. 17–42.
- [9] Palajová S., Figa Š., Gregor M. (2011), *Simulation of Manufacturing and Logistics Systems for the 21st Century*, „Applied Computer Science”, Vol. 7, No. 2, pp. 47–59.
- [10] Raport (2013): *10 Massive Tech Trends That Will Hit Us by 2020*, <http://memeburn.com/2013/10/10-massive-tech-trends-that-will-hit-us-by-2020/>, access date: 23.01.2015.
- [11] Raport (2014): *Digital IQ 2014 10 Technology Trends for Business*, PricewaterhouseCoopers.
- [12] Raport (2014): *Gartner's Top 10 Strategic Technology Trends for 2014*, <http://forwardthinking.pcmag.com/show-report-s/316750-gartner-s-top-10-strategic-technology-trends-for-2014>, access date: 23.01.2015.
- [13] Raport (2010): *Intuit 2020 Report – Twenty Trends that will Shape the Next Decade*, Intuit.

- [14] Raport (2015): *Megatrends 2015. Making Sense of a World in Motion*, 2015 EYGM Limited.
- [15] Raport (2011): *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [16] Raport (2014): *The Top 10 Strategic Technology Trends for 2014*, Gartner and/or its Affiliates.
- [17] Raport (2011): *World's Top Global Mega Trends To 2020 and Implications to Business*, „Society and Cultures”, Frost & Sullivan.
- [18] Sanchez-Loro X., Ferrer L.J., Gomez C., Casademont J., Paradells J. (2011), *Can Future Internet be Based on Constrained Networks Design Principles?* „Computer Networks”, Vol. 55, Iss. 4, pp. 893–909.
- [19] Yana Z., Zhang P., Vasilakos A.V. (2014), *A Survey on Trust Management for Internet of Things*, „Journal of Network and Computer Applications”, Available online, In Press, Accepted Manuscript.

How to Identify and Assess the Impact of Megatrends on the Local and Global Business

Summary

This article aims to discuss current trends and megatrends in the context of building strategy. The secondary objective

is an evaluation of influence of geographical location and size of enterprises for megatrends identification. The article presents the sources and methods of gathering information on megatrends. Presented methods, allowing managers to analyze trends in order to determine the impact that they will have both on whole branches of industry and on the given company. The paper presents the results of pilot research, through which the following thesis were verified: megatrends are slightly dependent on the geographical location and size of the company. The authors present both the definitions of the megatrends, trends and subrends as well as the sources and methods of obtaining information about megatrends. The key megatrends that will have an impact on the way of future business conducting were discussed. At the moment, observations of the commercially available technology provide a number of premises relating to the directions of the business sector predictions. Only consistent, planned and well organized observation of present changes resulting primarily from technical progress will allow managers to timely noticing the opportunities and risks for their businesses.

Keywords

future internet, megatrends, trends

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ WYMIARU SPRAWIEDLIWOŚCI – POŻĄDANY KIERUNEK ZMIAN

Przemysław Banasik

Wprowadzenie

Koncepcja społecznej odpowiedzialności stanowi przełom w zarządzaniu sądami. Przełom według Z. Dworzeckiego i B. Nogalskiego (2011, s. 12) oznacza rewolucyjną zmianę, zmienia obowiązujące paradygmaty, a więc założenia, podstawowe orientacje metodologiczne, koncepcje, metody i praktyki zarządzania. Organizacja wymiaru sprawiedliwości¹, w tym aparatu pomocniczego, skupiona była do tej pory głównie na podstawowym zadaniu, czyli wymierzaniu sprawiedliwości. **Nowoczesne sądownictwo** wykracza poza podstawowy obszar swojej działalności i powinno rozwiązywać także problemy społeczno-gospodarcze. Społeczna odpowiedzialność może stanowić ważny instrument w funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości w budowaniu kapitału społecznego, który wyraża się

we wzajemnym zaufaniu, podzielanych wartościach czy pracy w sieciach.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele klasycznych ujęć społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspólnym mianownikiem tych definicji jest menedżerskie zobowiązanie do podejmowania działań, pozostających poza podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do ochrony i pomnażania dobrobytu społecznego (Łudzińska, 2010, s. 239). Istotę społecznej odpowiedzialności dobrze oddaje koncepcja CSR (ang. Corporate Social Responsibility). Podejście CSR oznacza zarówno przestrzeganie zasad z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego, przeciwdziałanie korupcji, jak i dobrowolne prowadzenie działań społecznie

użytecznych. W tak ujmowanej społecznej odpowiedzialności widać wiele analogii z podejściem do zrównoważonego rozwoju gospodarki (Zuzek, 2012, s. 202). Rozwój, formowanie i rozpowszechnianie społecznej odpowiedzialności w biznesie są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. W wymiarze sprawiedliwości koncepcja społecznej odpowiedzialności, przejawiająca się w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo, nie była do tej pory przedmiotem pogłębionych dociekań naukowych. Celem artykułu jest wypełnienie tej luki oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy społeczna odpowiedzialność, wykraczając poza podstawowy obszar działalności organizacji wymiaru sprawiedliwości, stanowi przełom w jej zarządzaniu oraz które z narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności mogą zostać zaadaptowane na grunt wymiaru sprawiedliwości. W artykule dokonano również identyfikacji i pogrupowano interesariuszy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości². Podstawową metodą badawczą opracowania były: studium literatury przedmiotu oraz metoda studium przypadku.

Społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości

Impulsem do wdrożenia na grunt wymiaru sprawiedliwości koncepcji społecznej odpowiedzialności stał się pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania realizowany w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach projektu *PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management*, finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Celem realizowanego w ramach projektu pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi było podniesienie efektywności, skuteczności i sprawności pracy sądów. Pilotaż realizowany był w dwóch grupach sądów – w ramach pilotażu podstawowego – 30 sądów (wybór sądów dokonany został przez Ministerstwo Sprawiedliwości – inicjatywa odgórna) i pilotażu uzupełniającego – 30 sądów (sądy same zgłosiły się do pilotażu – inicjatywa oddolna). Cel miał być osiągnięty przez wdrożenie programów modernizujących, polegających na dostosowaniu sposobów zarządzania zaczerpniętych z zarządzania przedsiębiorstwem i administracją publiczną do potrzeb wymiaru sprawiedliwości. Dobre praktyki dotyczyły:

- 1) komunikacji,
- 2) zespołowej aktywności,
- 3) organizacji pracy,
- 4) kompetencji pracowników,
- 5) motywacji pracowników,
- 6) rozwoju pracowników,
- 7) zastosowania nowoczesnych technologii.

Uczestnikiem pilotażu był m.in. Sąd Okręgowy w Gdańsku. Należy on do kategorii sądów dużych. Pracuje w nim 163 orzeczników (sędziów, referendarzy), 275 urzędników, 39 pracowników obsługi i 82 asystentów

sędziego. Ze względu na uproszczenie i jednoznaczność podziału, kierując się rozkładami statystycznymi liczebności sądów, wielkość sądu określono wg liczby sędziów orzeczników, przyjmując poniższe przedziały:

- do 20 orzeczników – mały sąd,
- od 21 do 80 – średni sąd,
- od 81 – duży sąd.

Sąd Okręgowy w Gdańsku w ramach pilotażu w roku 2014 rozpoczął wdrażanie dobrych praktyk zarządczych, w tym opracowanych w sądzie autorskich praktyk *Sąd w otoczeniu społecznym, Poprawa wizerunku sądu i Sąd jako organizacja samoucząca się* (Banasik, Niestrój, 2014). Powyższe trzy praktyki stanowiły operacjonalizację opracowanej przez autora niniejszego artykułu jako prezesa tego sądu wizji funkcjonowania **sądu przyszłości – sądu odpowiedzialnego (Sustainable Court – Responsibility Court)**. Powyższe praktyki miały służyć:

- 1) wsparciu działalności wizerunkowej oraz informacyjnej sądu w ramach aktywności zmierzających do poprawy wizerunku sądu pod względem relacji z otoczeniem społecznym (*Sąd w otoczeniu społecznym*),
- 2) podniesieniu efektywności pracy osób zatrudnionych poprzez rozpoznanie i wykorzystanie ich kompetencji; do realizacji praktyki zgodnie z koncepcją *Sądu jako organizacji samouczącej się* prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku powołał złożony z pracowników sądu tzw. **zespół szkoleniowy** (zespół trenerów), odpowiedzialny za prowadzenie szkoleń, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, a także tzw. **zespół informatyczny**, oferujący w ramach poszczególnych komórek sądu wsparcie techniczne w zakresie drobnych problemów ze sprzętem czy obsługą programów, które nie wymagają udziału informatyków (*Sąd jako organizacja samoucząca się*),
- 3) wdrożeniu rozwiązań poprawiających estetykę sądu; do realizacji tej praktyki prezes Sądu Okręgowego w Gdańsku powołał spośród urzędników tzw. **zespół wizerunkowy**, odpowiedzialny za wsparcie kierownictwa sądu przy współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym (*Poprawa wizerunku sądu*).

Działania na rzecz optymalnego zarządzania wizerunkiem i relacjami z otoczeniem sądu przynoszą korzyści w wielu obszarach funkcjonowania instytucji, w tym głównie:

- 1) ułatwiają komunikację sądu z interesariuszami,
- 2) zmniejszają dystans i nieufność do instytucji wymiaru sprawiedliwości,
- 3) zwiększają transparentność zasad funkcjonowania sądu,
- 4) usprawniają przebieg kontaktu instytucji z interesariuszami,
- 5) podnoszą stan wiedzy na temat sądu, struktury i procesów, przez co usprawniają obsługę interesantów i pozwalają zredukować koszty finansowe,
- 6) dynamizują powstawanie konstruktywnych inicjatyw z podmiotami zewnętrznymi.

Podstawowym celem funkcjonowania sądu przyszłości jest wymierzanie sprawiedliwości, przy czym pod tym pojęciem należy również rozumieć, w szerokim ujęciu,

budowę kapitału społecznego poprzez rozwój komunikacji ze wszystkimi interesariuszami. Jej rozwój wymaga przede wszystkim identyfikacji interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. W literaturze przedmiotu (Jabłoński, 2013, s. 191; Paliwoda–Matiolańska, 2009; s. 59, Roszkowska, 2011, s. 54; Morawska, Roszkowska, 2011, s. 50–54) proponowane są różne kryteria systematyki interesariuszy organizacji. Poniżej zaprezentowano przykład klasyfikacji interesariuszy według kryteriów: transakcji ekonomicznych, charakteru relacji, usytuowania względem organizacji oraz ryzyka, dostosowanej do potrzeb pojedynczego

sądu. Wyraźnie trzeba zaznaczyć, że o ile relacje przedsiębiorcy z jego interesariuszami w większości przypadków będą miały charakter dobrowolnych interakcji, o tyle sytuacja z pojedynczym sądem kształtuje się zgoła odmiennie. Zarówno bowiem jego struktura, zakres kompetencji, sposób działania, jak i usytuowanie w relacji do innych podmiotów jest w większości wypadków regulowane ustawowo, co oznacza, że margines swobody i doboru większości interesariuszy nie jest dobrowolny. Z tego wynikają ważne implikacje, które szczegółowo przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Kryteria systematyki interesariuszy pojedynczego sądu w ramach jego ustawowych działań

Grupa interesariuszy	Kryterium			
	transakcje ekonomiczne	charakter relacji	usytuowanie względem organizacji/rodzaj związku	ryzyko
	Rodzaj interesariuszy			
inne sądy	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek bezpośredni lub pośredni w zależności od usytuowania sądu w hierarchii)	dobrowolni lub niedobrowolni
prezes sądu	nierynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
dyrektor sądu	rynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
orzecznicy i pracownicy sądu	rynkowi	substanowujący	wewnętrzni	dobrowolni
prokuratura	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
służba więzienna	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury (KSSiP)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
Ministerstwo Sprawiedliwości	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni
instytucje państwa	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
instytucje publiczne	rynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
korporacje prawnicze	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
organizacje zawodowe	nierynkowi	kontekstowi	wewnętrzni (związek pośredni lub bezpośredni)	niedobrowolni i dobrowolni
organizacje pozarządowe (NGO)	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni lub dobrowolni
interesanci	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
organizacje prywatne i publiczne	rynkowi	kontraktowi	zewnątrzni (związek bezpośredni)	dobrowolni
dziennikarze	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	dobrowolni
społeczności lokalne	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni
obywatele	nierynkowi	kontekstowi	zewnątrzni (związek pośredni)	niedobrowolni

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Szczepańska, 2015)

Wydaje się, że szczególną rolę w rozwoju koncepcji sądu społecznie odpowiedzialnego odgrywa podział interesariuszy ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a sądem. Zaznaczyć również należy, że sądy podejmują coraz częściej dodatkowe działania, niemieszczące się w ich ustawowych ramach. Powyższy kierunek zmian powoduje, że relacje pomiędzy pojedynczym sądem a jego interesariuszami mają niejednoznaczny charakter. Czasami oscyluje on w kierunku ryzyka dobrowolnego, ale najczęściej sądy, nie mając na nie wpływu i występując w gorszej sytuacji, skazane są na ryzyko o charakterze niedobrowolnym. Na rysunku 2 zaprezentowano podział interesariuszy na substanowujących, kontraktowych i kontekstowych.

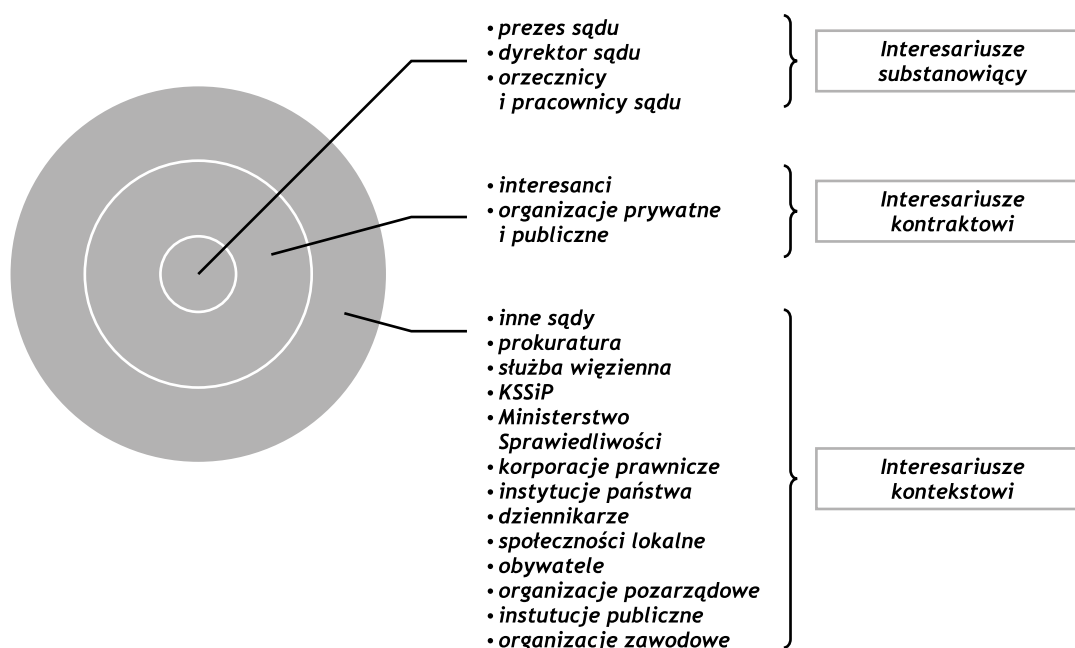
Interesariusze substanowujący współtworzą sąd poprzez swoją pracę, wiedzę i kompetencje. Zaliczyć do nich można: prezesa i dyrektora sądu, orzeczników i pracowników sądu. Interesariusze kontraktowi zawierają formalne umowy z sądami. Są nimi interesanci oraz organizacje prywatne i publiczne. Interesariusze kontekstowi pełnią fundamentalną rolę w osiągnięciu dobrego wizerunku lub troszczą się o dobro wspólne. Można do nich zaliczyć: inne sądy, prokuraturę, służbę więzienną, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury, Ministerstwo Sprawiedliwości, korporacje prawnicze, dziennikarzy, społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, organizacje zawodowe, instytucje państwa, instytucje publiczne oraz obywateli. Interesariusze rynkowi są to osoby (fizyczne lub prawne) zawierające z sądem kontrakty (umowy), dlatego relacje między interesariuszami a sądem są ujęte formalnie. Interesariuszami nierynkowymi są osoby lub grupy osób, mogące zarówno wywierać wpływ na sądy, jak i pozostawać pod jego wpływem. Nie przeprowadzają oni z sądem transakcji, więc nie są niezbędni dla jego funkcjonowania, ale mają możliwość pośredniego oddziaływania. Interesariusze

wewnętrzni kontrolują działalność sądu z tytułu zajmowanej w nim pozycji. Natomiast interesariusze zewnętrzni zainteresowani są działalnością sądu. Dobrowolni interesariusze ponoszą ryzyko związane z tym, że zainwestowali w organizację swój kapitał, a niedobrowolni interesariusze podlegają ryzyku w efekcie działań organizacji.

Komunikacja jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania wiedzą. Rozumiana szeroko obejmuje oprócz komunikacji zewnętrznej, stanowiącej doskonałe źródło wiedzy o funkcjonowaniu sądu:

- komunikację wewnętrzną (m.in. z takimi interesariuszami, jak pracownicy),
- komunikację, która nie sprowadza się jedynie do wymiany informacji, ale ma na celu przekazywanie wiedzy – w tym uczenie się organizacji,
- komunikację międzyludzką, ale również komunikację na styku system informatyczny (w tym przede wszystkim IT) – człowiek.

Doskonałym narzędziem rozwijającym komunikację na zewnątrz i wewnątrz organizacji oraz umożliwiającym uczenie się wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne są sieci. Usieciowienie – budowa relacji międzyorganizacyjnych jest cechą charakterystyczną nowego partycypacyjnego modelu zarządzania publicznego (**New Public Governance**). Usieciowienie prowadzi do transformacji w kierunku organizacji otwartej. Otwarcie organizacji i działanie w układach horyzontalnych umożliwia generowanie unikatowych strumieni wartości. W ramach organizacji otwartej elementy współpracy, interakcji z interesariuszami pozwalają kreować unikalną wartość – wartość opartą na sieci powiązań sądu z interesariuszami nad tworzeniem wartości istotnej dla wszystkich interesariuszy. Sąd Okręgowy w Gdańsku zaangażował interesariuszy w rozwój przestrzeni sprawiedliwości, stając się integratorem



Rys. 2. Interesariusze pojedynczego sądu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Majchrzak, Banasik, 2015)

dobrowolnych sieci sądowych – terytorialnej sieci międzykorporacyjnej (Banasik, 2015). Sieć zrzesza przedstawicieli samorządów zawodów prawniczych: adwokatów, komorników, notariuszy, radców prawnych, sędziów, syndyków oraz przedstawicieli doktryny reprezentowanych przez pracowników Uniwersytetu Gdańskiego. Podstawowe cele powołania do życia **sieci międzykorporacyjnej** to:

- 1) stworzenie forum współpracy przedstawicieli środowisk prawniczych,
- 2) wzmocnienie autorytetu oraz poprawa społecznego wizerunku wymiaru sprawiedliwości,
- 3) utworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń oraz przedstawienie, a następnie dyskusję nad rozwiązaniami zaproponowanymi przez poszczególne korporacje zawodowe,
- 4) kreowanie inicjatyw społecznych.

Funkcjonowanie sieci międzykorporacyjnej umożliwiło realizację różnych inicjatyw. Nie byłyby one możliwe do realizacji pojedynkę bez współpracy organizacji wchodzących w skład **terytorialnej sieci międzykorporacyjnej**. Obecność w strukturach sieciowych stwarza organizacjom szanse na zwiększenie posiadanego potencjału wiedzy.

Sąd Okręgowy w Gdańsku jest także głównym aktorem:

- 1) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej 60 sądów z różnych szczebli hierarchii,
- 2) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej sądy okręgu gdańskiego, w ramach której transferowane są najlepsze rozwiązania zarządcze,
- 3) **dobrowolnej sieci międzyorganizacyjnej**, zrzeszającej sądy polskie i zagraniczne z Litwy, Niemiec, Anglii, Holandii i Finlandii, w ramach której identyfikowane są dobre praktyki zarządcze i po ich modyfikacji wdrażane także w innych sądach.

Sieci powyższe nastawione są na dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz na wypracowywanie wzorcowych rozwiązań. Dzięki usieciowieniu możliwe jest wykorzystanie zasobów intelektualnych obecnych poza sądem do przeprowadzenia innowacyjnych zmian w obrębie procesów i sposobów jego funkcjonowania. Sąd rozpoczął proces wdrażania koncepcji *crowdsourcingu* – czerpania pomysłów od interesariuszy przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. W ramach wdrażania dobrych praktyk zainicjowanych przez Sąd Okręgowy w Gdańsku podjęto następujące działania:

- 1) zorganizowano interdyscyplinarne konferencje oraz debaty,
- 2) powołano przy prezesie sądu stałe ciała doradcze, reprezentujące poszczególne grupy partnerów społecznych celem lepszego skoordynowania działań,
- 3) zorganizowano seminaria z udziałem sędziów i przedstawicieli innych środowisk pracowniczych,
- 4) rozpoczęto proces budowy świadomości i wiedzy prawnej młodzieży,
- 5) promowano mediację jako alternatywną formę rozwiązywania konfliktów (debaty w tym zakresie odbywają się cyklicznie co 2 miesiące),
- 6) nawiązano współpracę ze szkołami wyższymi w regionie w zakresie praktyk studenckich,
- 7) w latach 2014 i 2015 w Sądzie Okręgowym w Gdańsku nastąpiła koncentracja działań związanych z podwyższeniem kwalifikacji urzędników sądowych,
- 8) utworzono Terenową Radę ds. Readaptacji i Pomocy Skazanym dla okręgu gdańskiego pod przewodnictwem prezesa Sądu Okręgowego w Gdańsku,
- 9) rozwinięto ścisłą współpracę z partnerami zagranicznymi (Sądem Okręgowym w Wilnie i Wyższym Sądem Krajowym w Oldenburgu).

Powyższe praktyki zostały przyjęte do wdrożenia również przez inne sądy, w szczególności sądy należące do okręgu gdańskiego (tab. 2). Praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności były wdrażane częściej w sądach, które uczestniczyły w pilotażu uzupełniającym „oddolnym”. Zostały one opracowane w Sądzie Okręgowym w Gdańsku, który uczestniczył w pilotażu uzupełniającym. Praktyki te były pierwotnie dostępne wyłącznie dla sądów – uczestników pilotażu uzupełniającego. Sytuacja ta uległa zmianie, gdy sądy z pilotażu podstawowego, w ramach powstałej sieci międzyorganizacyjnej, uzyskały wiedzę i gotowe do wdrożenia rozwiązania z sądów – pilotażu uzupełniającego. Analiza wyników badań wskazuje, że tylko 10 sądów na 60 uczestniczących w pilotażu nie wybrało żadnej praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności.

Opisane powyżej praktyki (a w jej ramach wszelkie inicjatywy podejmowane z otoczeniem społecznym wymiaru sprawiedliwości), jako wzorzec propagowany wśród wszystkich sądów – w ramach jedności organizacyjnej, mogą stać się kompasem, a zarazem pożądanym wektorem działań podejmowanych przez organizację. W ten sposób

Tab. 2. Dobre praktyki: Poprawa wizerunku sądu, Sąd w otoczeniu społecznym, Sąd jako organizacja samoucząca się - wybór sądów pilotażowych

Sądy pilotażowe	Poprawa wizerunku sądu	Sąd w otoczeniu społecznym	Sąd jako organizacja samoucząca się	Podsumowanie
Pilotaż podstawowy „odgórny” 30 sądów	15	12	6	33
Pilotaż uzupełniający „oddolny” 30 sądów	24	25	13	62

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Raport końcowy ...)



zaistnieje możliwość wypracowania optymalnego i akceptowanego modelu współpracy sądu z jego otoczeniem społecznym (zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym). Część jednak z tych działań powinna być propagowana przez Ministerstwo Sprawiedliwości, a także przez Krajową Radę Sądownictwa. Dopóki współpraca pomiędzy tymi instytucjami a sądami nie będzie spójna, dopóty zakładany efekt poprawy wizerunku, wzmocnienia autorytetu wymiaru sprawiedliwości i budowanie dobrych relacji z otoczeniem społecznym nie zostanie osiągnięty.

Wykorzystanie w działalności sądów koncepcji społecznej odpowiedzialności wymaga testowania i adaptacji instrumentów stosowanych w sektorze prywatnym i publicznym. Obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu jest wiele. Do najważniejszych i najczęściej przywoływanych należą: obszar ekonomiczny, socjologiczny, ekologiczny, etyczny, prawny i filantropijny. W przypadku wymiaru sprawiedliwości obszar społecznej odpowiedzialności będzie ograniczony do **obszaru socjologicznego, prawnego i etycznego**. Pierwszy z nich jest ukierunkowany przede wszystkim na pracowników (interesariuszy wewnętrznych) oraz interesantów, społeczności lokalne i organizacje pozarządowe (interesariuszy zewnętrznych). W **obszarze prawnym** organizacja wymiaru sprawiedliwości ponosi odpowiedzialność za działanie zgodne z prawem. Musi ona przestrzegać prawa i stale analizować zmiany zachodzące w prawodawstwie. **Etyczny obszar** odpowiedzialności społecznej obejmuje głównie dostrzeganie skutków własnych decyzji oraz ponoszenie za nie odpowiedzialności. Dwa ostatnie obszary wbudowane były w system wymiaru sprawiedliwości. Przełom sprowadza się do uwrażliwienia na potrzeby interesariuszy wymiaru sprawiedliwości – wewnętrznych i zewnętrznych. O zaangażowaniu sądów na rzecz społecznej odpowiedzialności świadczą rezultaty pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Praktyki z obszaru społecznej odpowiedzialności były wybierane najczęściej przez sądy pilotażowe. Odpowiedzialność społeczna wymiaru sprawiedliwości musi być praktyczna i ukierunkowana na konkretne wyniki oraz musi oferować rozwiązania rzeczywistych problemów, przed którymi stoi społeczność. Do podstawowych instrumentów i programów stosowanych w CSR w biznesie należy zaliczyć:

- 1) kampanie społeczne – marketing społeczny,
- 2) marketing zaangażowany społecznie,
- 3) nadzór korporacyjny,
- 4) programy etyczne dla pracowników (przygotowanie kodeksu etycznego, odpowiednie kształtowanie struktur komunikacji, koordynacji i motywacji, informowanie pracowników o planowanych przedsięwzięciach firmy, angażowanie pracowników w podejmowane inicjatywy),
- 5) społeczną odpowiedzialność marketingu,
- 6) standardy odpowiedzialnego biznesu (procesu, wyników, zasad, certyfikatów, przeglądów),
- 7) wskaźniki odpowiedzialnego biznesu (ekonomiczne, ekologiczne, zaangażowania społecznego),
- 8) zaangażowanie społeczne,
- 9) zarządzanie środowiskowe.

Instrumenty i programy CSR możliwe do wykorzystania w wymiarze sprawiedliwości ograniczą się do zaangażowania społecznego (interesariusze zewnętrzeni) i programów etycznych dla pracowników (interesariusze wewnętrzni). Sądy pilotażowe w ramach dobrych praktyk z obszaru społecznej odpowiedzialności:

- 1) podejmowały inicjatywy o charakterze popularyzatorskim i wizerunkowym adresowane do podmiotów zewnętrznych. Na poziomie organizacyjnym i merytorycznym inicjatywy przyjmowały postać projektów wielostronnych z innymi podmiotami zewnętrznymi,
- 2) identyfikowały grupy docelowe interesariuszy,
- 3) organizowały patronat medialny dla prowadzonych inicjatyw,
- 4) dokonywały pomiaru efektów tych działań i poziomu satysfakcji interesariuszy,
- 5) dokonywały dystrybucji materiałów prasowych dla przedstawicieli mediów lokalnych i/lub ogólnokrajowych, międzynarodowych,
- 6) prowadziły badania satysfakcji interesantów z obsługi Biura Obsługi Interesanta,
- 7) powoływały zespoły projektowe, w szczególności ds. wizerunku czy szkoleń.

Nowoczesne sądownictwo wykracza poza podstawowy obszar swojej działalności i powinno rozwiązywać problemy społeczno-gospodarcze. Samo funkcjonowanie instytucji formalnych nie wystarczy. Kapitał społeczny (instytucje nieformalne) ma charakter substytucyjny względem instytucji formalnych. Konieczne jest dostosowanie instytucji nieformalnych do instytucji formalnych, tak aby zapewnić ich komplementarność (Kargul, 2012). W tym obszarze sądy mogą odegrać szczególną rolę, wykraczając poza swoje podstawowe funkcje (Banasik, 2014). **Nowoczesny sąd** nie musi zajmować się tylko stosowaniem prawa, ale także może indukować zmiany w otoczeniu społecznym.

Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości jest jedną z przesłanek budowania **Responsibility Court – sądu odpowiedzialnego**, a zatem postępującego zgodnie z normami etycznymi i przepisami prawa, dobrowolnie podejmującego na rzecz swoich pracowników oraz społeczeństwa długookresowe działania związane z oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju, wpierania nauki, edukacji, kultury i sportu (Wachowiak, 2013, s. 107). Budowa sądu społecznie odpowiedzialnego wymaga w pierwszej kolejności identyfikacji interesariuszy wymiaru sprawiedliwości czy szerzej przestrzeni wymiaru sprawiedliwości. Ich identyfikacja i pogrupowanie pozwoli na opracowanie modelu współpracy pomiędzy nimi a sądami. Rozwój komunikacji pomiędzy interesariuszami substancjonalnymi służyć powinien transferowi wiedzy i innowacji. Z uwagi na fakt, że interesariusze kontekstowi mogą odegrać zasadniczą rolę w budowaniu dobrego wizerunku sądu, należy opracować właściwie dla tego modelu instrumenty współpracy w celu czerpania pomysłów na

udoskonalenie funkcjonowania sądownictwa. W artykule dokonano identyfikacji i pogrupowania interesariuszy przestrzeni sprawiedliwości. Kolejnym krokiem będzie opracowanie właściwych dla tych grup instrumentów komunikacji. Jak słusznie zauważa P. Wołczek (2010, s. 134), istotne jest, aby do idei CSR (ale także RC) podchodzić w sposób strategiczny. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności wymiaru sprawiedliwości powinny wpisywać się w ogólną strategię organizacji, postrzeganej jako całość (a nie w skali mezo, jako pojedynczego sądu). Tylko takie podejście daje możliwość uzyskania obopólnej korzyści – wymiarowi sprawiedliwości i jego interesariuszom. Niestety sporo działań prowadzonych przez poszczególne sądy jest niespójnych, podejmowanych ad hoc i nie do końca jest jasne, czy są one podyktowane wiedzą z zakresu CSR – świadomego działania w tym obszarze – czy wynikają raczej z intuicyjnej potrzeby poprawienia wizerunku danego sądu, czyli są raczej inicjowane okresowo przez czynniki zewnętrzne. Takie podejście do kwestii społecznego zaangażowania powoduje, że działania prowadzone w tym obszarze często nie przynoszą spodziewanych efektów ani dla wymiaru sprawiedliwości, ani dla jego interesariuszy. Dostosowaniu się do nowych tendencji i potrzeb, jakim powinien odpowiadać nowoczesny wymiar sprawiedliwości, nie pomagają także *Strategia modernizacji dla przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014–2020*. Autorzy strategii, słusznie, co prawda, podkreślają ukierunkowanie na obywatela, które na każdym etapie powinno być podporządkowane, w ramach istniejących przepisów prawa, realizacji jego praw, to już jednak trudno w tym dokumencie doszukać się zintegrowanej polityki w obszarze społecznej odpowiedzialności. Poprzez ukierunkowanie na obywatela należy rozumieć trzy postulaty pod adresem podmiotów strategii, tj. przyjazność, otwartość i ukierunkowanie na rezultat. Rezultat pracy systemu, na który składają się podmioty funkcjonujące w obrębie przestrzeni sprawiedliwości powinny być – zgodnie z przyjętą strategią – wyznacznikiem jego sprawności. Nie chodzi zaś o samą szybkość przeprowadzania poszczególnych postępowań. Wydaje się, że niezbędne jest budowanie świadomości dalekosiężnych konsekwencji społecznych podejmowanych decyzji³. Zauważa się, co prawda, występowanie **interesariuszy zewnętrznych** w postaci instytucji publicznych, samorządów i stowarzyszeń zawodowych czy wreszcie organizacji pozarządowych i obywateli, to jednak za takim postrzeganiem przestrzeni wymiaru sprawiedliwości nie wymienia się konkretnych działań z zakresu CSR. Być może jest to zabieg celowy, mający na celu dookreślenie konkretnych działań przez poszczególne sądy (co nie wydaje się prawidłowe) bądź też w ogóle nie zauważono możliwości podejmowania inicjatyw CSR przez wymiar sprawiedliwości. Przywołując w tym miejscu definicję strategii A.D. Chandlera (1984, s. 107), według którego „strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów”, można stwierdzić, że działania z zakresu CSR

muszą mieć charakter celowy oraz zaplanowany i wpisywać się w ogólną wizję działań podejmowanych przez i na rzecz wymiaru sprawiedliwości (Wołczek, 2010, s. 136–137). Brak zintegrowanej polityki w obszarze CSR wymiaru sprawiedliwości wkomponowuje się w ogólną uwagę potwierdzoną badaniami M.E. Portera i M.R. Kramera, którzy twierdzą, że współcześnie przeważa takie podejście do CSR, które jest niespójne i oderwane od strategii organizacji (w tym również wymiaru sprawiedliwości), co powoduje, że nie dostrzega się najlepszych, z punktu widzenia tych organizacji, możliwości pozytywnego działania dla społeczeństwa. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności często przybierają postać zbioru nieskoordynowanych i niezwiązanych ze strategią tych organizacji przedsięwzięć, które ani nie dają istotnego efektu społecznego, ani nie zapewniają organizacji długoterminowej korzyści (Porter, Kramer, 2007, s. 76 – 94), którą w przypadku wymiaru sprawiedliwości mogłaby być poprawa wizerunku (reputacji), wzmocnienie autorytetu instytucji jako całości organizacyjnej czy też budowanie jej wartości (choć raczej nie w sensie ekonomicznym) – a zatem czynić ten wymiar odpowiedzialnym. Kolejnym elementem, którego pominięcie nie można, jest nieustanne uczenie się wymiaru sprawiedliwości i wszystkich jej członków. **Organizacja, która chce istnieć i zasłużyć na miano ewolucyjnej, nie może ograniczać się wyłącznie do dopasowania swojej zmienności do struktury i dynamiki otoczenia.** Powinna także stworzyć warunki kształtowania odpowiednich postaw **interesariuszy wewnętrznych** (ale oczywiście także zewnętrznych) poprzez umożliwienie im świadomego uczestniczenia w procesach decyzyjnych, udziału w zmianach i podejmowanych działaniach, ale także sprawiedliwego ich traktowania przez organizację. Możliwość kreatywnego i elastycznego działania wyzwala organizację dynamiczną (a taką przecież może być wymiar sprawiedliwości pomimo obudowania go gorsetem prawno-organizacyjnym), zwinna i inteligentna, zorientowana na otoczenie społeczne i poddająca jego weryfikacji skuteczność swoich działań, w tym w wymiarze orzeczniczym (Żemigła, 2007, s. 66). Weryfikacja pozytywna zwiększa wiarygodność i zaufanie do wymiaru sprawiedliwości. To zaś może być akceleratorem siły oddziaływania sądu, sprzyja innowacyjności i współpracy, buduje więzi partnerskie, inspirowane do realizacji planów, kreuje lojalność i stwarza pozytywne warunki podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie.

dr Przemysław Banasik
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
e-mail: przemyslawbanasik@o2.pl

Przypisy

¹⁾ Art. 175 ust. 1 Konstytucji stanowi, że organami wymiaru sprawiedliwości są Sąd Najwyższy, sądy powszechne, admi-

nistracyjne i wojskowe. W dalszej części opracowania autor będzie posługiwał się tym drugim, węższym rozumieniem pojęcia „wymiar sprawiedliwości”, stanowiącego synonim sądu, a szerzej sądownictwa.

- 2) Przestrzeń wymiaru sprawiedliwości obejmuje na potrzeby artykułu: sądownictwo, prokuraturę, służbę więzienną, Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury oraz korporacje prawnicze.
- 3) Strategia proponuje działanie w oparciu o założenia filozofii Problem *Solving Justice* (rozwiązywanie problemów społecznych przez wymiar sprawiedliwości), która w wielu państwach już się sprawdziła i doprowadziła do skutecznego budowania autorytetu wymiaru sprawiedliwości.

Bibliografia

- [1] Banasik P. (2014), *Wspólnoty praktyków w organizacji wymiaru sprawiedliwości – nowoczesny model doskonalenia zawodowego dla kadry zarządzającej sądownictwa*, E-mentor, Nr 5(57), <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1143>.
- [2] Banasik P., Niestrój J. (2014), *Koncepcja dobrej praktyki Sąd w otoczeniu społecznym, Poprawa wizerunku sądu, Sąd jako organizacja samoucząca się* opracowanych w ramach wdrożenia pilotażu dobrego zarządzania jednostkami wymiaru sprawiedliwości w ramach Projektu „PWP Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – case management” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dla Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury, Warszawa 2014, niepubl.
- [3] Banasik P. (2015), *Organizacja wymiaru sprawiedliwości w strukturze sieci publicznej – możliwe interakcje*, „E-mentor”, nr 2(59), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/59/id/1171>.
- [4] Chandler A.D. Jr. (1984), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge.
- [5] Dworzecki Z., Nogalski B. (2011), *Przedmowa*, [w:] Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń, s. 11–14.
- [6] Jabłoński A. (2013), *Modele zrównoważonego biznesu*, Difin, Warszawa.
- [7] Kargul A. (2012), *Ekonomia instytucjonalna a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa na tle innych nurtów nauk ekonomicznych*, [w:] T. Pakulska (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie. Oddziaływanie, skutki*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 34–56.
- [8] Łudzińska K. (2010), *Indeksy zrównoważonego rozwoju a wycena przedsiębiorstw przez rynki kapitałowe*, [w:] A. Szablewski (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, s. 239–261.
- [9] Majchrzak K., Banasik P. (2015), *Budowa wizerunku wymiaru sprawiedliwości*, [w:] P. Banasik (red.), *Budowanie wartości wymiaru sprawiedliwości w obszarze prawnym, zarządczym i ekonomicznym*, Wydawnictwo Kowalewski & Wolf, Gdańsk.
- [10] Morawska S., Roszkowska P. (2011), *Interesariusze w procesie upadłości przedsiębiorcy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2, s. 49–58.
- [11] Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- [12] Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *Strategia a społeczeństwo*, „Harvard Business Review Polska”, s. 76–94.
- [13] Raport końcowy z wdrażania pilotażu podstawowego i uzupełniającego nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi, WYG International, WYG Consulting, WYG PSDB, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Allerhanda, Warszawa 2014, niepublikowany.
- [14] Roszkowska P. (2011), *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [15] Szczepańska K. (2015), *Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 376, s. 357–375.
- [16] Wachowiak P. (2013), *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [17] Wołczek P. (2010), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu strategicznym*, [w:] Z. Pisz, W. Wytrzązak (red.), *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 134–147.
- [18] Zuzek D.K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 21, Nr 2, s. 197–207.
- [19] Żemigala M. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Social Responsibility of the Justice System – the Desired Direction of the Change

Summary

The social responsibility besides the transgression, adaptation and the crisis constitutes a breakthrough in the management of an organization. The concept that best conveys its essence is CSR (Corporate Social Responsibility). It is specific for the business however it may be implemented into the justice system. The aim of the article is to assess the possibility of implementation into the justice system and the fitness of the CSR concept and to answer the question if the social responsibility (social sensitivity) reaching out beyond the basic area of operations of the organization of the justice system is a breakthrough in its management and which of the tools used by the organization within the social responsibility may be adopted into the justice system. The social responsibility may be an important tool in the functioning of the justice system, in building the social capital which is expressed in mutual trust, shared values and networking. The active involvement of the court in the activities in the area of social responsibility may beneficially influence its image and increase its value as an innovative organization. It may also contribute to the improvement of the relations between the court and the society. The paper presents the outcome of the delivery of good practices in the area of social responsibility in courts.

Keywords

court, social responsibility, social responsibility in business

OCHRONA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PROCESACH FUZJI I PRZEJĘĆ

Joanna Korpus

Wprowadzenie

Zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa przyczyniają się do kreowania jego wartości. We współczesnych przedsiębiorstwach źródłami wartości są zarówno aktywa tradycyjne, do których należą zasoby rzeczowe i finansowe, jak i nowe kategorie, określane mianem niematerialnych. Zasoby te powinny współistnieć ze sobą, ponieważ tylko ich synergia i współdziałanie mogą przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa na rynku.

Liczne badania dowodzą, że od kilku dekad wartości niematerialne zyskują na znaczeniu kosztem aktywów materialnych. Nie oznacza to, że zasoby (aktywa) materialne nie mają żadnego znaczenia. Zasoby te są w stosunku do siebie komplementarne i właśnie w tej komplementarności należy doszukiwać się źródeł wartości dodanej czy też przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Ujwary-Gil, 2009, s. 26). Zasoby materialne wspólnie z zasobami niematerialnymi tworzą podstawowe kompetencje przedsiębiorstwa, umożliwiają budowanie strategii, stają się źródłem zysków oraz przewagi konkurencyjnej (Mroczko, Skowron, 2007, s. 105). Każde przedsiębiorstwo, które dysponuje unikatową wiedzą, umiejętnościami, wartościami i związaniami, może osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, wzrost produktywności i wzrost wartości rynkowej (Ujwary-Gil, 2009, s. 13). Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa kapitał intelektualny, który stanowi współcześnie główne źródło wartości przedsiębiorstw (Jędrzejczyk, 2013, s. 103).

Rosnąca rola kapitału intelektualnego jako integralnego elementu procesu kreowania wartości podmiotu stawia nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami, które rozwijają się z wykorzystaniem procesów fuzji i przejęć. Nabycie przedsiębiorstwa, którego wartość rynkowa w dużej części uwarunkowana jest wartością kapitału intelektualnego, zarówno kapitału ludzkiego, jak i strukturalnego oraz relacyjnego, rodzi istotne problemy: wyceny tej wartości, jej istotności w kreowaniu efektów synergii oraz możliwości jej utraty w procesie potransakcyjnym (integracyjnym). Aby z sukcesem realizować fuzje i przejęcia, czyli zwiększać wartość przedsiębiorstwa na rynku, kierownictwo powinno posiadać nie tylko umiejętność identyfikacji i pomiaru kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach stanowiących cel transakcji, ale także umiejętność zarządza-

nia tym kapitałem oraz weryfikacji przyjętych celów wynikających z zarządzania kapitałem intelektualnym w aspekcie ich efektywności (Korpus, 2014, s. 117).

Celem artykułu jest ukazanie problemu erozji wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw rozwijających się poprzez fuzje i przejęcia, związanego z utratą kapitału intelektualnego, w tym głównie kapitału ludzkiego, oraz wskazanie działań, które mogą być podjęte przez zarządzających na rzecz jego ochrony. W pracy postawiono tezę, iż istotną rolę w procesie zatrzymania w organizacji kluczowych menedżerów i pracowników pełnią atrakcyjne programy motywacyjne powiązane z wynikami przedsiębiorstwa, sprawny proces komunikacji oraz silne i „wiarygodne przywództwo”. W celu weryfikacji tezy przeprowadzono badania literaturowe oraz wykorzystano wyniki badań empirycznych, zarówno wtórnych, jak i własnych.

Kapitał intelektualny i jego składowe

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego, jednak żadna z nich nie została uznana za dominującą. I tak, T.A. Steward (2003, s. XI) określa kapitał intelektualny jako szeroko rozumianą „wiedzę, informacje, własności intelektualne oraz doświadczenie, które mogą być wykorzystane w tworzeniu bogactwa”. Przy czym nie oznacza to, że kapitał intelektualny jest wiedzą, wiedza jest niezbędna do tworzenia kapitału intelektualnego. L. Edvinsson i M.S. Malone (2001, s. 39–40) określają kapitał intelektualny jako „wiedzę, doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszystkie umiejętności pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej”. Podobnie K.M. Wiig (1997, s. 399–400) uznaje, że kapitał intelektualny to „aktywa powstałe na skutek czynności intelektualnych, począwszy od nabywania nowej wiedzy, przez kreatywność i inwencję, po tworzenie cennych relacji z innymi”.

M. Bratnicki (2000, s. 101) określa kapitał intelektualny jako „sumę wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa i praktycznego przekształcenia tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa”. Podobnie A. Ujwary-Gil (2009, s. 27) definiuje kapitał intelektualny jako „wytworzone bogactwo, powstałe z wiedzy zatrudnionych pracowników

przedsiębiorstwa zaangażowanych w stały proces przyrostu jego wartości”. M. Rowińska-Fronczek (2003, s. 129–130) mianem kapitału intelektualnego określa zasoby fundamentalnej wiedzy i umiejętności, dzięki którym przedsiębiorstwo może zdobyć przewagę konkurencyjną. Autorka uważa, że w odróżnieniu od klasycznych zasobów przedsiębiorstwa wyróżniającą cechą kapitału intelektualnego jest to, że występuje on w postaci niematerialnej, niemierzalnej, niepoliczalnej, nie poddaje się klasycznej księgowej ani jednoznacznej wycenie. Ważną jego cechą jest to, że nie ulega zużyciu w trakcie wykorzystywania, a wręcz przeciwnie ma zdolność do samoistnego zwiększania swojej wartości, może być też używany jednocześnie w różnych miejscach i do różnych celów. Według B. Kaczmarska (2015, s. 320), kapitał intelektualny to „najsilniejszy atut w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Jego składowymi są: utalentowani ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, lojalność klientów, których obsługuje przedsiębiorstwo, marka wyrobu, prawa autorskie, patenty i inna własność intelektualna, czyli inaczej mówiąc, cała wiedza przedsiębiorstwa wszczepiona w jego kulturę, system funkcjonowania, sposób zarządzania oraz historia firmy. Wszystkie te elementy determinują i wyznaczają w poważnym stopniu dzień dzisiejszy i przyszłość przedsiębiorstwa”.

Zaprezentowane definicje nie wyczerpują wszystkich podejść dotyczących konceptualizacji kapitału intelektualnego, wskazują jednak na sposób jego rozumienia i wyznaczają ramy (Michalczyk, 2013, s. 90). Na podstawie przytoczonych definicji kapitału intelektualnego można określić jego cechy charakterystyczne:

- jego podstawą jest wiedza pozostająca w związku z wykonywaną pracą,
- wypełnia lukę pomiędzy wartością księgową podmiotu a jego wartością rynkową,
- obejmuje niewymierne elementy, często o odmiennym charakterze, które kształtują różnicę pomiędzy wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową,

- nie pasuje do tradycyjnego modelu rachunkowości,
- właściwe jego wykorzystanie może być źródłem przewagi konkurencyjnej (Sokołowska, 2005, s. 138–139).

Podobnie jak w przypadku definicji kapitału intelektualnego, również w odniesieniu do jego składników nie wypracowano jednoznacznego stanowiska. Klasyfikacje różnych autorów bazują najczęściej na systematyce K.E. Sveiby'ego, który wyodrębnił trzy komponenty kapitału intelektualnego:

- kompetencje pracowników (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji);
- wewnętrzną strukturę organizacji (patenty, licencje, know-how, znaki towarowe, procesy, technologie informatyczne, systemy administracyjne, kultura organizacyjna);
- zewnętrzną strukturę organizacji (wizerunek, stosunki z dostawcami i odbiorcami) (Ujwary-Gil, 2009, s. 35).

Klasyfikacje innych autorów są pochodnymi powyżej zaprezentowanego ujęcia i najczęściej ujmują składniki kapitału intelektualnego w trzy grupy: kapitał ludzki, kapitał wewnętrzny przedsiębiorstwa i kapitał bazujący na relacjach z otoczeniem zewnętrznym (tab. 1).

Analizując propozycje różnych autorów dotyczące klasyfikacji kapitału intelektualnego można zauważyć, że kategorią, która nie budzi żadnych wątpliwości i jest wymieniana we wszystkich koncepcjach na pierwszej pozycji, jest kapitał ludzki. W przypadku pozostałych komponentów nie ma jednomyślności, choć wyodrębnić można dwa elementy obejmujące kapitał wewnętrzny organizacji (organizacyjny, strukturalny) oraz kapitał będący pochodną powiązań organizacji z otoczeniem (kapitał klientów, relacyjny, aktywa rynkowe). Niektórzy autorzy dodatkowo wyodrębniają własność intelektualną, aktywa intelektualne oraz kapitał innowacyjny.

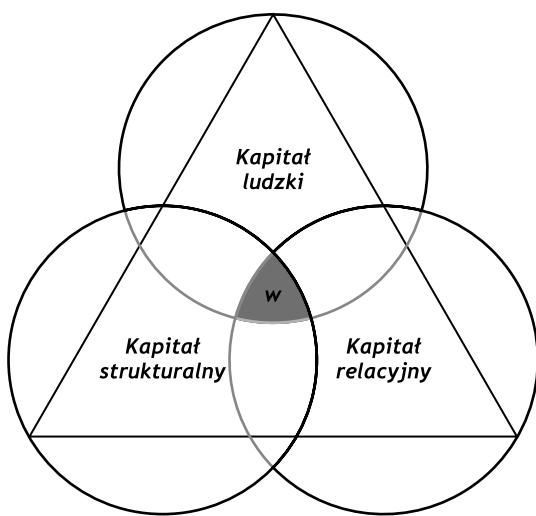
Zgłębiając poglądy różnych autorów w odniesieniu do składników kapitału intelektualnego, można wyodrębnić dwa główne podejścia w tym zakresie. Pierwsze z nich to ujęcie statyczne, rozpatrujące kapitał intelektualny w kontekście jego składowych i akcentu-

Tab. 1. Najpopularniejsze klasyfikacje kapitału intelektualnego

L. Edvinsson, H. Saint-Onge, G. Petrasha, C. Armstrong	T.A. Stewart	N. Bontis	A. Brooking	P.H. Sullivan	I. Warschat, K. Wagner, I. Hauss
Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki	Aktywa ludzkie	Kapitał ludzki	Kapitał ludzki
Kapitał organizacyjny	Kapitał strukturalny wewnętrzny	Kapitał strukturalny	Aktywa rynkowe	Aktywa intelektualne	Kapitał organizacyjny
Kapitał klientów	Kapitał strukturalny zewnętrzny	Kapitał relacyjny	Aktywa organizacyjne	Własności intelektualne	Kapitał rynkowy
	Kapitał klientów		Własność intelektualna		Kapitał innowacyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ujwary-Gil, 2009, s. 35-38; Kasiewicz i in., 2006, s. 82-93; Janusz, Stos, 2007, s. 124-125)

jące miejsce rezydowania zasobów niematerialnych, będących niematerialnym potencjałem przedsiębiorstwa. Takie podejście przyjmują m.in. T.A. Steward, J. Ross, L. Edvinsson, M.S. Malone, R.S. Kaplan, D.P. Norton, W.I. Hudson, A. Word oraz A. Brooking (Michalczuk, 2013, s. 90). Drugie – podejście dynamiczne – odzwierciedla nie tylko zidentyfikowany niematerialny potencjał przedsiębiorstwa, ale też efekt wzajemnych powiązań i zależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi jego komponentami (rys. 1). Kapitał intelektualny, będąc zmienną dynamiczną, podlega procesowi transformacji, a stanowiąc element składowy przedsiębiorstwa, determinuje budowę jego wartości. Takie podejście odnaleźć można m.in. w koncepcjach K.M. Wiigi, W.R. Bukowitz i R.L. Williams (Michalczuk, 2013, s. 90–91).



Rys. 1. Model kapitału intelektualnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bukowitz, Williams, 2000, s. 223)

Według propagatorów podejścia dynamicznego istota kapitału intelektualnego powinna być rozpatrywana poprzez pryzmat powiązań między poszczególnymi jego komponentami, sprowadzając się do opisu rezultatów funkcjonowania poszczególnych jego składników i relacji zachodzących między nimi.

Najważniejszym elementem modelu jest kapitał ludzki, który pozytywnie wpływa zarówno na kapitał strukturalny, jak i na kapitał relacyjny. Jest on pochodną wiedzy, doświadczenia, umiejętności i indywidualnych kompetencji pracowników, a także zdolności ich do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów oraz tworzenia relacji międzyludzkich, opartych na zrozumieniu i zaufaniu. Kapitał ludzki jest źródłem powstawania wiedzy w organizacji. Jak pokazują badania, inwestowanie w kapitał ludzki wspomaga wzrost kapitału relacyjnego (Hsu, Fang, 2009, s. 665).

Mianem kapitału relacyjnego określane są interakcje zachodzące między ludźmi i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. klientami czy kontrahentami, wzajemna wymiana wiedzy przedsiębiorstwa z jego zewnętrznymi interesariuszami oraz ich opinie na

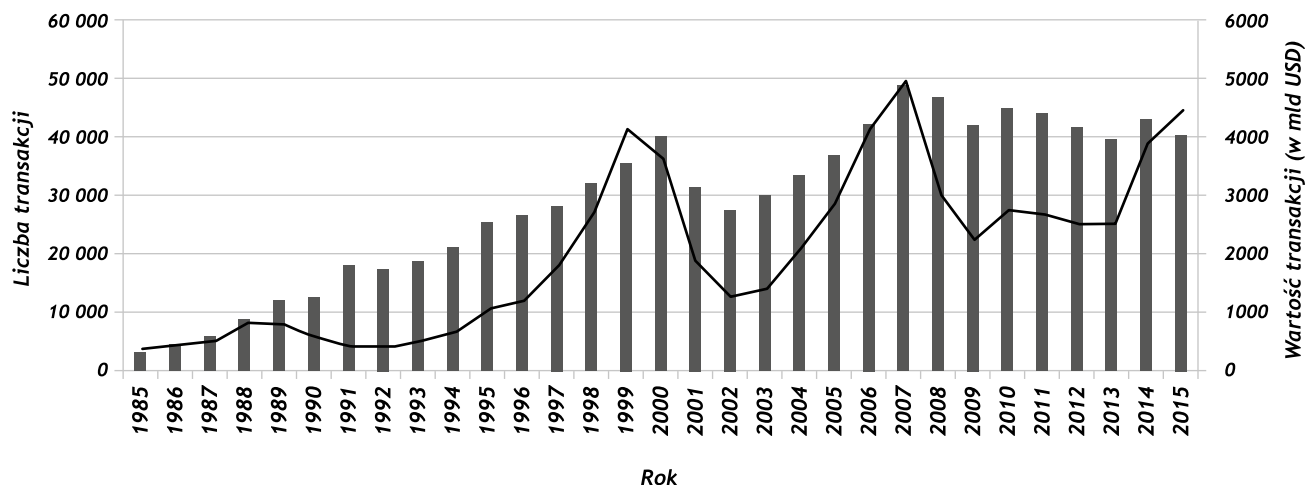
temat organizacji. Do kategorii kapitału relacyjnego należą: lojalność klientów, będąca rezultatem zrozumienia ich potrzeb i stałego ich zaspokajania przez organizację, wzajemne zaufanie i zaangażowanie wykazywane przez głównych dostawców, wiarygodność partnerów, reputacja i dobre stosunki, umacniane przez organizację w lokalnym środowisku, znajomość prawa i regulacji, jak również umiejętności lobbowania i tworzenia sieci współpracy czy odpowiednia wiedza na temat konkurencji (Staniewski, Szczepankowski, 2015, s. 2).

Kapitał ludzki wraz z kapitałem relacyjnym pozytywnie oddziałują na kapitał strukturalny, którego zadaniem jest wspomaganie pracowników w uzyskaniu optymalnej sprawności intelektualnej. Jego podstawą są zasoby infrastrukturalne, określane w literaturze przedmiotu także jako kapitał procesowy (*process capital*), do których należą: procesy i filozofia zarządzania, specyficzne metody i procesy pracy, systemy informacyjne, systemy sieciowe, kultura korporacyjna oraz własność intelektualna organizacji: patenty, prawa autorskie, znaki handlowe i towarowe, know-how itp. określane jako kapitał innowacji (*innovation capital*) (Staniewski, Szczepankowski, 2015, s. 2). Również kapitał strukturalny wywiera pozytywny wpływ na pozostałe elementy systemu. Ułatwiając dzielenie się nieskodyfikowaną wiedzą między pracownikami, wpływa na ich zadowolenie z pracy i skłania do pozostania w organizacji, przyczynia się też do pogłębiania relacji z innymi członkami organizacji oraz z klientami, dostawcami, kooperantami, zapewniając ich większą trwałość.

Kapitał intelektualny jest uznawany za ważny strategiczny zasób przedsiębiorstw pozwalający na kreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Badania dowodzą, że podmioty o wyższej efektywności kapitału intelektualnego charakteryzują się większym wzrostem rentowności i zdecydowanym wzrostem przychodów. Lepsze wyniki finansowe tych przedsiębiorstw przekładają się tym samym na większą wartość generowaną dla inwestorów (Chen i in., 2005, s. 159–176). O aktualnym i przyszłym potencjale organizacji decyduje jej kapitał intelektualny, a siła tego kapitału tkwi w integracji poszczególnych jego elementów składowych: kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego. Kapitał intelektualny staje się głównym czynnikiem kreującym efektywność działania i rozwój przedsiębiorstwa, umożliwiając mu tym samym zdobycie silnej pozycji konkurencyjnej przy jednoczesnym pomnażaniu wartości rynkowej.

Fuzje i przejęcia jako metoda rozwoju i wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstw

Nasilenie procesów konkurencyjnych zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, unikalnych strategii rozwoju. Coraz częściej w ich konstrukcji na plan pierwszy wysuwa się dążenie do



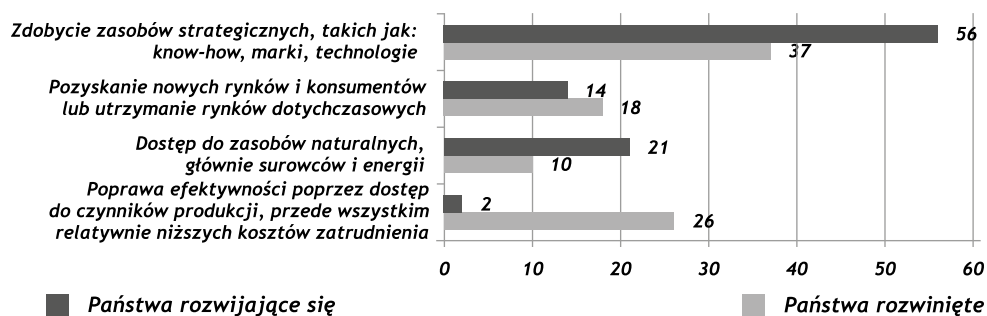
Rys. 2. Liczba oraz wartość transakcji M&A na świecie zrealizowanych w latach 1985-2015
Źródło: (M&A Activity, 2015)

wyróżnienia organizacji i zdobycia przewagi na rynku przez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów (Morawska, 2008, s. 7). Kluczowe dla konkurencyjności podmiotów są niepowtarzalne, unikatowe aktywa o wysokiej strategicznej wartości, trudne do kupienia, sprzedania, imitacji i zastąpienia. W związku z tym przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu często podejmują decyzje o rozwoju zewnętrznym poprzez realizację procesów fuzji i przejęć, które mają na celu nie tylko redukcję kosztów czy uzyskanie efektu skali, ale także realizację strategii rozwoju w dziedzinie zasobów zewnętrznych pozwalającą na tworzenie przewagi konkurencyjnej (Poniatowska-Jaksch, 2015, s. 10).

Rozwój przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia realizowany jest na coraz większą skalę (rys. 2). Jest głównie domeną przedsiębiorstw, które poszukują nowych rynków zbytu i dążą do zwiększenia siły rynkowej oraz osiągnięcia dominującej pozycji na rynku (w tym na rynku globalnym). Taka forma rozwoju wydaje się być atrakcyjna ze względu na możliwość wystąpienia korzyści skali w transakcjach rynkowych oraz na poprawę pozycji przetargowej w stosunku do konkurentów, dostawców i odbiorców.

Z badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey (rys. 3) wynika, że wśród podmiotów dokonujących fuzji i przejęć transgranicznych dominującym motywem realizacji transakcji jest pozyskanie brakujących zdolności spowodowanych przez ograniczony dostęp do zasobów strategicznych, takich jak technologia, możliwości zarządzania oraz inne wartości niematerialne i prawne na rodzimych rynkach (Cogman i in., 2014). Prawdopodobnie ta jest charakterystyczna zarówno dla podmiotów z państw rozwiniętych, jak i rozwijających się, choć w przypadku tych drugich zdobycie zasobów strategicznych jest kluczowe aż dla ponad połowy badanych.

Dla firm z krajów rozwiniętych ważną przesłanką dokonywania transakcji jest możliwość zwiększenia efektywności gospodarowania poprzez redukcję kosztów na skutek wykorzystania tańszych czynników produkcji, w tym głównie dostępu do tańszej siły roboczej oraz poprawę wyników operacyjnych dzięki sprzedaży produktów i usług na nowych rynkach lub dla nowych grup konsumentów. W państwach rozwijających się istotnym motywem fuzji i przejęć jest pozyskanie zasobów naturalnych, głównie surowców i energii, które nie są dostępne w krajach rodzimych lub są niewystarczające.



Rys. 3. Główne motywy międzynarodowych fuzji i przejęć w podziale na poziom rozwinięcia państw jako % zrealizowanych w latach 2000-2013 wszystkich transakcji
Źródło: (Cogman i in., 2014)

Przyczyny dokonywania fuzji i przejęć poszczególnych podmiotów są zróżnicowane i zmieniają się w czasie. Jednakże do najczęściej wskazywanych motywów strategicznych przedsiębiorstw, określanymi jako „The Eight Cs”, należą:

- Costs – dążenie do zwiększenia efektywności poprzez redukcję duplikujących się funkcji;
- Channels – pozyskanie nowych możliwości dystrybucji;
- Content – pozyskanie nowych produktów i usług;
- Capabilities – zdobycie nowych i powiększenie posiadanych mocnych stron, przede wszystkim w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, marketingu i technologii;
- Customers – uzyskanie dostępu do nowych segmentów klientów;
- Countries – pozyskanie możliwości wejścia do innych regionów lub krajów, na których do tej pory nie były obecne;
- Capital – zdobycie wolnych środków pieniężnych lub dostępu do rynków finansowych;
- Capacity – wzrost dostępnych mocy produkcyjnych (Galpin, Herndon, 2014, s. 8).

Choć motywy dokonywania fuzji i przejęć mają różnorodny charakter, ich istota zawsze leży w dążeniu do uzyskania tą drogą wyższej efektywności gospodarowania w stosunku do stanu sprzed fuzji lub przejęcia, której wyrazem jest wzrost wartości. Zasadniczą rolę w kreacji tej wartości odgrywają efekty synergii, które mogą zostać wypracowane na skutek koordynacji działań podmiotów łączących się lub przejmowanego i przejmującego, pozasynergicznych działań restrukturyzacyjnych podmiotu przejmowanego lub premii wynikającej z korzystnej zmiany struktury rynku, której efektem jest zmniejszenie konkurencji w sektorze (Porter, 1992, s. 35). Z perspektywy zarządzania procesem transakcyjnym wypracowanie efektu synergii odpowiedzialnego za kreację wartości wydaje się być pochodną efektywności wykorzystania związków zachodzących między zasobami materialnymi i niematerialnymi łączących się podmiotów.

Z badań przeprowadzonych przez autorkę w pierwszej połowie 2015 roku wśród spółek notowanych na GPW w Warszawie, które w latach 2010–2012 uczestniczyły w procesach koncentracji, wynika, że w podmiotach tych w okresie trzech lat po zamknięciu transakcji wzrósł udział wartości aktywów materialnych w wartości rynkowej, natomiast udział wartości zasobów niematerialnych uległ zmniejszeniu (w pierwszym roku po przeprowadzeniu transakcji z poziomu 72,6% do niespełna 55%, a następnie dalszy spadek do poziomu 48% w kolejnych dwóch latach – łącznie o 24,6 pp)¹. Co więcej zmniejszenie wartości zasobów niematerialnych znalazło odzwierciedlenie w spadku wartości rynkowej badanych podmiotów – łącznie o 5,43% w okresie analizowanych trzech lat, przy wzroście wartości księgowej o 4,3%. Dla porównania na przestrzeni lat 2011–2013 w połowie badanych spółek notowanych na GPW w Warszawie systematycznie wzrastał

udział wartości zasobów niematerialnych w wartości rynkowej tych podmiotów (z poziomu 49,9 do 63,5%), czyli w okresie analizowanych trzech lat sukcesywnie wzrastała ich rola w kształtowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstw, co wpisuje się w trend światowy². Na tle takich prawidłowości zaobserwowana utrata wartości zasobów niematerialnych w spółkach rozwijających się poprzez fuzje i przejęcia jest niepokojącym zjawiskiem. Takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w zmniejszeniu wartości poszczególnych składowych zasobów niematerialnych, w niskiej efektywności wykorzystania związków zachodzących między zasobami materialnymi i niematerialnymi łączących się podmiotów oraz niewystarczającego w odniesieniu do oczekiwań efektu synergii. Wydaje się, że jedną z istotnych przyczyn obniżenia wartości zasobów niematerialnych jest utrata kapitału intelektualnego, w tym głównie kapitału ludzkiego.

Działania na rzecz ochrony kapitału intelektualnego w procesach fuzji i przejęć

W literaturze przedmiotu szczególną uwagę zwraca się na kapitał ludzki i jego rolę w kreowaniu wartości przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa osiągają swoje cele strategiczne dzięki tworzeniu, rozwijaniu i kształtowaniu unikalnych zasobów strategicznych, których kluczowym elementem są pracownicy, a precyzując, ich kompetencje zawodowe, czyli wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy służące osiągnięciu celów organizacji.

W przedsiębiorstwach rozwijających się za pomocą fuzji i przejęć kapitał ludzki jest postrzegany z jednej strony jako źródło sukcesu efektywnych transakcji, z drugiej – jako przyczyna porażki łączących się podmiotów. Z badań wynika, że krytycznym czynnikiem dla powodzenia realizowanej transakcji na etapie integracji przedsiębiorstw są tzw. miękkie aspekty zarządzania:

- utrzymanie w firmie najbardziej utalentowanych pracowników – 76%,
- skuteczna komunikacja – 71%,
- utrzymanie w firmie kluczowych menedżerów – 67%,
- integracja kultur organizacyjnych – 51% (Fołtyn, 2005, s. 92–93).

Wskazując natomiast na najczęściej występujące problemy towarzyszące procesowi integracji, które mogą okazać się destrukcyjne, wymienia się:

- walkę o władzę, wywieranie nacisków na zarządzających przez różne grupy pracowników, wykorzystywanie integracji do własnych celów;
- strach i obawę o przyszłość, lęk przed redukcją zatrudnienia, brak informacji, działanie w stresie;
- trudności z utrzymaniem kontroli w związku z działaniem mechanizmu psychologicznego odrzucenia dotychczasowego porządku i mechanizmów kontroli (Aniszewska, 2004, s. 88).

W odpowiedzi na niepewność co do bezpieczeństwa osobistego (zachowania pracy lub stabilności zatrudnienia), kierunku zmian organizacyjnych, obawy przed utratą lub modyfikacją kultury organizacyjnej, brak informacji i wiarygodnego przywództwa, silny stres i obciążenie dodatkowymi obowiązkami pracownicy tracą zaufanie do organizacji. W konsekwencji, w obliczu zagrożenia, jakie niesie ze sobą realizowana transakcja, w celu odzyskania kontroli nad indywidualną sytuacją zawodową część z nich decyduje się na zmianę pracy (Stuss, 2015, s. 86–87). W skrajnym przypadku odejście z organizacji nawet stosunkowo niewielkiej grupy pracowników może znacząco utrudnić realizację zakładanych celów fuzji lub przejęcia, a nawet uniemożliwić ich realizację.

Utrzymanie rotacji pracowników na niskim poziomie jest ważne ze względu na dwa istotne powody:

- ciągłość procesów decyzji biznesowych jest kluczem do osiągnięcia korzyści z połączenia lub przejęcia;
- utrata pracowników i konieczność ponoszenia kosztów zatrudnienia nowych wiąże się nie tylko z kwestiami finansowymi (Stuss, 2015, s. 87), ale również z utratą wiedzy, doświadczenia, umiejętności i indywidualnych kompetencji pracowników, ich zdolności do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów oraz tworzenia relacji międzyludzkich, opartych na zrozumieniu i zaufaniu, czyli kapitału intelektualnego.

W przypadku większości procesów akwizycyjnych kadra zarządzająca spółki-celu nie pozostaje w niej na dłuższy okres. Wielu przedstawicieli kierownictwa najwyższego szczebla odchodzi w ciągu trzech lub mniej lat od przeprowadzenia transakcji. Czasami ten okres jest zdecydowanie krótszy (Gold, 2015). Niezaplanowane straty personelu dotyczą także pracowników na niższych szczeblach organizacji, najczęściej najbardziej utalentowanych i doświadczonych, mających świadomość własnej wartości. Powoduje to, że dla wielu nabywców kapitał intelektualny, który mieli nadzieję pozyskać, nabywając spółkę-cel, i który miał być podstawą do przyszłego wzrostu i rozwoju, ulega deprecjacji znacznie szybciej, niż przewidywano (Gold, 2015).

Odejścia kluczowych pracowników mogą być także szkodliwe dla reputacji organizacji, co może przełożyć się na trudności w przyszłej rekrutacji. Komunikacyjne narzędzia internetowe, takie jak LinkedIn, Facebook czy Glassdoor, umożliwiają przekazywanie szczegółowych informacji na temat kultury panującej w danej organizacji oraz dzielenie się swoimi obserwacjami i emocjami, co może mieć wpływ na wizerunek marki, a co za tym idzie, również na jej postrzeganie (Raport Trendy ..., 2015). W związku z tym szczególnie ważną kwestią, a może nawet priorytetową, w realizacji procesu połączeniowego jest przyjęcie odpowiedniego podejścia do pracowników odchodzących z organizacji.

Zatrzymanie najlepszych, najbardziej wydajnych i strategicznych pracowników w przedsiębiorstwie

wymaga opracowania i wdrożenia atrakcyjnych programów motywacyjnych. Wielu kupujących uważa, że najlepszą metodą tworzenia silnych relacji z kluczowym personelem spółki nabywanej są umowy o pracę, które zawierają atrakcyjne premie i bogate pakiety benefitów, takie jak: telefon i samochód służbowy, członkostwo w klubach czy opiekę medyczną. Praktyka gospodarcza pokazuje jednak, że takie podejście nie zawsze przynosi zamierzone efekty (Gold, 2015). Wynagrodzenie kluczowych pracowników na każdym poziomie odpowiedzialności organizacyjnej powinno być powiązane z wynikami spółki (Rappaport, 1999, s. 126), a narzędziem motywowania kluczowych menedżerów, które może być uznane za użyteczne w tym zakresie, są opcje menedżerskie, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez L. Bohdanowicza i J. Jeżaka (2009, s. 405–416).

Model wynagradzania kluczowych menedżerów powinien składać się z elementów stałych, takich jak płaca zasadnicza i inne świadczenia (np. samochód, mieszkanie, telefon itp.), oraz elementów zmiennych, zarówno krótkookresowych, jak i długookresowych. Najważniejszą rolę w takim systemie powinno odgrywać wynagrodzenie zmienne, wypłacane nieregularnie i uzależnione od indywidualnych osiągnięć menedżera bądź też wyników przedsiębiorstwa (Podedworna-Tarnowska, 2011, s. 884–885). Takie rozwiązanie jest atrakcyjne dla wszystkich zainteresowanych, ponieważ skłania menedżerów do współuczestniczenia w kreowaniu wartości dla inwestorów oraz umożliwia wzrost ich wynagrodzeń bez jednoczesnego stałego podwyższania kosztów wynagrodzeń (Sowińska-Bonder, Fietkiewicz, 2008, s. 167).

Istotnymi czynnikami stabilizującymi zasoby ludzkie w organizacji w okresie zmian spowodowanych procesami połączeniowymi są także:

- zmniejszenie niepewności przez „wiarygodne przywództwo”,
- zapewnienie wystarczającego dostępu do informacji o zmianach organizacyjnych,
- kontynuacja systemu szkoleń i rozwoju pracowników (Stuss, 2015, s. 97).

Organizacje dokonujące fuzji i przejęć muszą odnaleźć się w nowej rzeczywistości, która wymaga istotnych przemian w zakresie przywództwa, strategii wyszukiwania i zarządzania talentami oraz zasobów ludzkich. W sytuacji niepewności i zagrożenia, w jakiej często znajdują się pracownicy uczestniczący w procesach połączeniowych, dużą rolę przywiązują do stylu zarządzania, relacji w zespole i atmosfery panującej w organizacji. Stanowi to niewątpliwie duże wyzwanie dla przywódców, którzy z jednej strony muszą dbać o osiągnięcie zakładanych celów i wyników, a z drugiej powinni zwrócić uwagę na sposób komunikowania się z pracownikami, którzy chcą być traktowani przez swoich przełożonych jak partnerzy, chcą wiedzieć i rozumieć, dlaczego podejmowane są takie, a nie inne decyzje (Raport Trendy ..., 2015).

Z wyników badań zaprezentowanych w raporcie *Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy* wynika, że przyjazne środowisko pracy motywuje dziś bardziej niż ambicje zawodowe. Pracownicy są motywowani przez styl zarządzania, a praca musi mieć dla nich znaczenie – poczucie celu i misji coraz częściej decyduje o retencji. Pracownicy są gotowi do zintensyfikowania pracy w godzinach ponadwymiarowych, ale oczekują za nią dodatkowego wynagrodzenia. Oczekują wyrazów uznania i dostrzeżenia ich wysiłków ponad standardowe obowiązki. Ważne są dla nich przyjacielskie relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, szacunek oraz elastyczność co do zasad organizacji i godzin pracy (Raport Trendy ..., 2015).

W organizacjach zaangażowanych w procesy fuzji i przejęć służby personalne – działy HR i menedżerowie powinni monitorować poziom satysfakcji pracowników oraz poziom ich zaangażowania, aktywnie odpowiadać na niezadowolenie, tworzyć strategie retencji pracowników oraz promować wartości i etyczne zachowania. Konieczne są też działania mające na celu wspieranie menedżerów średniego i niższego szczebla, ponieważ to oni odpowiedzialni są za kształtowanie komfortu pracy podległych pracowników. Menedżerowie powinni być rozliczani nie tylko z wyników pracy zespołu, ale też z rotacji w swoim dziale, ponieważ relacja z przełożonym niejednokrotnie jest kluczową przyczyną odejścia z pracy.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo dysponuje unikatową wiedzą, umiejętnościami, wartościami i rozwiązaniami, które mogą być przekształcane w wartość na rynku. Kapitał intelektualny umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wzrost produktywności i wartości rynkowej, a umiejętność zarządzania nim staje się współcześnie koniecznością. Podmioty rozwijające się z wykorzystaniem fuzji i przejęć narażone są na erozję wartości związanej z utratą kapitału intelektualnego łączących się podmiotów, w tym przede wszystkim kapitału ludzkiego. Potwierdzają to przytoczone w pracy wyniki badań empirycznych.

Aby zrealizować transakcję z sukcesem, niezbędne jest posiadanie umiejętności dostosowania potencjału kapitału ludzkiego do potrzeb przedsiębiorstwa, właściwego wykorzystania go oraz przeciwdziałania podejmowaniu błędnych decyzji, które mogłyby utrudnić lub uniemożliwić osiągnięcie celów organizacji. Krytycznym czynnikiem dla powodzenia fuzji i przejęć jest sprawne przeprowadzenie procesu integracji łączących się przedsiębiorstw, co związane jest z utrzymaniem w organizacji kluczowych menedżerów i najbardziej utalentowanych pracowników. Wymaga to opracowania i wdrożenia atrakcyjnych programów motywacyjnych powiązanych z wynikami przedsiębiorstwa, zapewnienia sprawnego procesu komunikacji w całej organizacji oraz silnego i „wia-

rygodnego przywództwa”. Istotne jest też stworzenie przyjaznego środowiska pracy oraz budowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

dr inż. Joanna Korpus
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
 e-mail: joanna.korpus@sgh.waw.pl

Przypisy

- 1) Wyniki badań przedstawiono w artykule J. Korpus (2015a).
- 2) Badania zrealizowano w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2014 roku i przedstawiono w pozycji J. Korpus (2015b).

Bibliografia

- [1] Aniszewska G. (2004), *Strategie integracji firm w fuzjach i przejęciach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [2] Bohdanowicz L., Jeżak J. (2009), *Własność menedżerska a wyniki finansowe polskich spółek publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 534, s. 403–416.
- [3] Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- [4] Bukowitz W.R., Williams R.L. (2000), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times Prentice Hall, London.
- [5] Chen M.C., Cheng S.J., Hwang Y. (2005), *An Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance*, „Journal of Intellectual Capital”, No. 6(2), pp. 159–176.
- [6] Cogman D., Jaslowitzer P., Rapp M.S. (2014), *Why Emerging-market Companies Acquire Abroad*, http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/why_emerging_market_companies_acquire_abroad, access date: 20.09.2015.
- [7] Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [8] Fołtyn W. (2005), *Analiza due diligence w integracji przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- [9] Galpin T.J., Herndon M. (2014), *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco.
- [10] Gold L.M. (2015), *Protecting Intellectual Capital in Mergers and Acquisitions*, „Financier Worldwide Magazine”, January, http://www.financierworldwide.com/protecting-intellectual-capital-in-mergers-and-acquisitions/#.Vf_oe9_t1Bf, access date: 20.09.2015.
- [11] Hsu Y.H., Fang W. (2009), *Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability*, „Technological Forecasting & Social Change”, No. 76, pp. 664–677.

- [12] Janusz T., Stos D. (2007), *Wybrane aspekty wyceny aktywów innowacyjnych jako przedmiotu aportu*, [w:] M. Czerwińska (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 123–133.
- [13] Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- [14] Kaczmarek B., *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, s. 319–330, http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt7/29_Kaczmarek.pdf, data dostępu: 18.09.2015 r.
- [15] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [16] Korpus J. (2014), *Kreowanie wartości w procesach fuzji i przejęć*, [w:] A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.), *Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 107–122.
- [17] Korpus J. (2015a), *Zasoby niematerialne a wartość rynkowa przedsiębiorstw rozwijających się poprzez fuzje i przejęcia*, XV Konferencja Naukowa z cyklu Zarządzanie wartością. Ekonomiczno-prawne aspekty zarządzania wartością w przedsiębiorstwach i instytucjach finansowych, Gdynia – Kopenhaga – Malmo.
- [18] Korpus J. (2015b), *Zasoby niematerialne w optyce strategicznych pól konkurencji*, [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Strategiczne pola konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 117–150.
- [19] *M&A Activity: Number & Value of Announced Transactions*, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances Analysis, http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide, access date: 20.09.2015.
- [20] Michalczuk G. (2013), *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa. Luka informacyjna sprawozdawczości finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- [21] Morawska M. (2008), *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- [22] Mroczko F., Skowron P. (2007), *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] M. Czerwińska (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 105–115.
- [23] Podedworna-Tarnowska D. (2011), *Opcyjne programy motywacyjne w systemach wynagradzania menedżerów wyższego szczebla*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 639, s. 883–896.
- [24] Poniatowska-Jaksch M. (red.), (2015), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [25] Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [26] Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa.
- [27] Raport „Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy”, Deloitte University Press, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_trendy_hr_2015_kadry_nowy_swiat.pdf, data dostępu: 20.09.2015 r.
- [28] Rowińska-Fronczek M. (2003), *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski (red.) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 129–130.
- [29] Sokołowska A. (2005), *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, s. 127–171.
- [30] Sowińska-Bonder K., Fietkiewicz D. (2008), *Motywowanie menedżerów do realizacji wzrostu wartości*, [w:] A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartosiewicz (red.), *Value Based Management. Koncepty, narzędzia, przykłady*, Poltext, Warszawa, s. 159–181.
- [31] Staniewski M.W., Szczepankowski P., *Pomiar kapitału intelektualnego w spółkach energetycznych*, s. 2, http://staniewski.vizja.pl/pdf/Kap_intel_uklad%20RE.pdf, data dostępu: 9.11.2015 r.
- [32] Stewart T.A. (2003), *Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations*, Nicholas Brealey, London.
- [33] Stuss M.M. (2015), *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi po fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [34] Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- [35] Wiig K.M. (1997), *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, Vol. 30, No. 3, pp. 399–405.

Protecting Intellectual Capital in Mergers and Acquisitions

Summary

Mergers and acquisitions are common methods of business development, which should lead to an increase of value of the subjects in question. However, in practice M&A processes often contribute to the value decrease of the purchaser. This might have been caused by the loss of intellectual capital of the acquired companies. The aim of the paper is to show the problem of erosion of the value intangible resources, caused by the loss of intellectual capital (mainly human capital) of the companies which grow through M&A as well as to propose actions which might be taken by the managers to protect it. The article shows that the key factor to keep leading managers and employees in the company is the motivational program connected with the company results, efficient communication as well as strong and ‘credible leadership’.

Keywords

mergers and acquisitions, enterprise value, intellectual capital

MODELOWANIE I SYMULACJA W ZARZĄDZANIU PRODUKCJĄ

Małgorzata Łatuszyńska

Wprowadzenie

Zorganizacją procesu produkcyjnego, czyli uporządkowanego ciągu działań, w wyniku którego konsument otrzymuje produkty (Durlik, 2000), związanych jest wiele, coraz bardziej złożonych, problemów, pojawiających się na każdym etapie cyklu życia produktu, tj. od jego zaprojektowania – poprzez techniczne i organizacyjne przygotowanie produkcji, wytwarzanie, marketing, sprzedaż, obsługę przedsprzedażną – aż po utylizację. We wszystkich wymienionych fazach istnieje potrzeba podejmowania szybkich decyzji z równoczesnym przewidywaniem ich skutków, co wymusza stosowanie odpowiednich metod (Burduk, 2013, s. 49–50; Lewandowski i in., 2014, s. 11).

Duża liczba możliwych wariantów rozwiązań oraz ich złożoność zazwyczaj uniemożliwiają wybór adekwatnego rozwiązania za pomocą klasycznych metod analitycznych. Skutecznym narzędziem wspomagającym podejmowanie decyzji na różnych poziomach zarządzania produkcją może być metoda modelowania i symulacji (Lewandowski i in., 2014, s. 231; Maciąg i in., 2013, s. 278).

Celem artykułu jest analiza możliwości i korzyści, jakie daje użycie metody modelowania i symulacji w zarządzaniu produkcją, poprzez przybliżenie jej istoty i rodzajów oraz przedstawienie przykładów modeli procesu produkcyjnego skonstruowanych z wykorzystaniem dwóch podejść symulacyjnych – symulacji zdarzeń dyskretnych oraz dynamiki systemowej. W artykule ponadto dokonano porównania wymienionych podejść symulacyjnych.

Istota modelowania i symulacji procesu produkcyjnego

Modelowanie oznacza „działanie polegające na dobieraniu do oryginału możliwego do przyjęcia zamiennika zwanego modelem, czyli jest to przybliżone odtwarzanie najważniejszych właściwości oryginału” (Gościński, 1982). Innymi słowy, jest to budowanie modelu, który „stanowi odwzorowanie najistotniejszych cech badanego lub projektowanego przedmiotu z punktu widzenia zadania, któremu służy w określonej rzeczywistości lub abstrakcji” (Durlik, 2000).

W literaturze mówi się o różnych modelach procesu produkcyjnego (Zdanowicz, 2007; Wieczorek, 2008; Matusek, Kurczyk, 2013). Do najbardziej uniwersalnych i wykorzystywanych na wszystkich poziomach zarządzania należą modele schematyczne (schematy blokowe,

mapy procesów biznesowych w rozmaitych notacjach, np. IDEF, BPMN, UML itd.). Ich rola sprowadza się głównie do statycznej analizy problemu. Odwzorowują proces produkcyjny, jego strukturę, elementy i związki pomiędzy nimi oraz sposób funkcjonowania systemu produkcyjnego, jednak nie dają możliwości wyznaczenia skutków podjętych decyzji. W tym celu wykorzystuje się komputerowe modele symulacyjne (Vasudevan, Devikar, 2011; Burduk, 2013, s. 65). Należą one do grupy modeli symbolicznych, w których odzwierciedlenie rzeczywistości odbywa się za pomocą symboli i relacji matematycznych.

Komputerowy model symulacyjny ujmuje logikę zachowania się i wzajemne relacje między poszczególnymi elementami badanego procesu produkcyjnego oraz dane, które reprezentują charakterystyki tychże elementów. Przebieg procesu może być przedstawiany w sposób graficzny poprzez animację, a po przeprowadzeniu eksperymentu symulacyjnego uzyskuje się rezultaty w postaci wykresów, raportów czy zestawu statystyk opisujących określone elementy procesu, przy czym zarówno zawartość, jak i forma prezentacji wyników jest w dużej mierze zależna od zastosowanego podejścia symulacyjnego (Maciąg i in., 2013, s. 277). Wyniki eksperymentów mogą być podstawą podejmowania decyzji dotyczących zmian, jakich należy dokonać w istniejącym procesie (np. w zakresie liczby maszyn, stanowisk montażowych, rodzaju asortymentu, pojemności magazynu itp.), aby zrealizować założony cel (np. wzrost wydajności produkcji, zmniejszenie kosztów wytwarzania czy skrócenie cyklu produkcyjnego).

Modelowanie i symulacja procesu produkcyjnego przebiega według ogólnego schematu postępowania przedstawionego na rysunku 1. Zagłębiając się w ten schemat, można stwierdzić, że procedura modelowania i symulacji rozpoczyna się od sformułowania problemu i określenia celu badawczego. Potem następuje tworzenie modelu symulacyjnego w dwóch krokach: (1) ustalenie jego struktury poprzez zadecydowanie, które elementy i cechy procesu są istotne w kontekście zdefiniowanego problemu i celu badawczego; (2) zebranie danych potrzebnych do określenia parametrów modelu. Kolejną czynnością jest zaprogramowanie modelu z wykorzystaniem wybranego podejścia symulacyjnego oraz narzędzia informatycznego. Wyniki uzyskane po realizacji wstępnych eksperymentów symulacyjnych na oprogramowanym modelu służą do walidacji oraz zatwierdzenia modelu. Walidacja polega

na sprawdzeniu, czy model odzwierciedla realny proces produkcyjny z odpowiednią zbieżnością i czy może być użyty, z pełnym zaufaniem, do wspomagania decyzji dotyczących rzeczywistego procesu. Zatwierdzenia modelu dokonują zazwyczaj osoby z przedsiębiorstwa, w którym prowadzony jest projekt. Etap ten zmusza wielokrotnie do zrewidowania wcześniejszych założeń i powtórnej realizacji poprzednich czynności. Kolejne fazy omawianej procedury polegają na zaprojektowaniu scenariuszy eksperymentów realizujących cel badania, przeprowadzeniu eksperymentów oraz interpretacji ich wyników. Analiza wyników może być podstawą do zdefiniowania programu zmian doskonalących badany proces. Omówiona procedura może mieć charakter ciągły (Gordon, 1974, s. 37; Gregor i in., 1998; Burduk, 2013, s. 69–70).

Głównymi obszarami problemowymi, w jakich stosuje się modelowanie i symulację procesu produkcyjnego, są (Lewandowski i in., 2014, s. 233–234; Zdanowicz, 2007; Burduk, 2013, s. 52–53):

- prognozowanie wyniku finansowego,
- prognozowanie i planowanie potrzeb materiałowych,
- planowanie realizacji zleceń produkcyjnych,
- projektowanie systemów produkcyjnych,
- porównywanie alternatywnych procesów wytwarzania,
- harmonogramowanie wytwarzania,
- analiza i porównywanie różnych strategii wytwarzania,
- analiza wykorzystania zasobów produkcyjnych (np. identyfikacja wąskich gardeł),
- doskonalenie systemów produkcyjnych i usuwanie marnotrawstwa,
- wizualizacja efektów działań związanych z zarządzaniem produkcją,
- prowadzenie prezentacji i szkoleń dla personelu.

Zgodnie z literaturą przedmiotu (Crespo-Márquez i in., 1993; Sweetser, 1999; Venkateswaran, Son, 2005; Rabelo i in., 2005; Tako, Robinson, 2012; Jovanoski i in., 2012; Matuszek, Kurczyk, 2013), w modelowaniu i symulacji procesu produkcyjnego dobrze sprawdzają się dwa podejścia symulacyjne, dla których stworzono specjalistyczne narzędzia komputerowe i języki symulacyjne. Są to:

- symulacja zdarzeń dyskretnych (symulacja dyskretna) – np. GPSS, Arena, eMPlant, AutoMod, Enterprise Dynamics, FlexSim,
- dynamika systemowa (symulacja ciągła) – np. VenSim, PowerSim, iThink.

Aktualnie wiele z oferowanych na rynku narzędzi symulacyjnych pozwala na przeprowadzanie zarówno

symulacji ciągłej, jak i dyskretnych, np. Extendsim (www.extendsim.com) czy AnyLogic (www.xjtek.com).

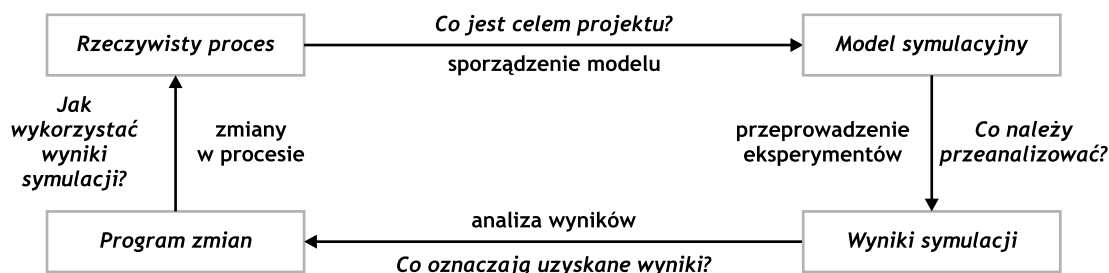
Symulacja zdarzeń dyskretnych

W symulacji zdarzeń dyskretnych (ang. Discrete Event Simulation – DES) badany proces jest modelowany jako ciąg zdarzeń, przy czym zmiany stanu modelu pojawiają się w określonych punktach czasu, w momencie wystąpienia pewnych zdarzeń. Pomiędzy nimi stan procesu się nie zmienia. Proces jest widziany jako „skaczący” od jednego stanu do następnego, podobnie jak zmieniają się klatki filmu animowanego.

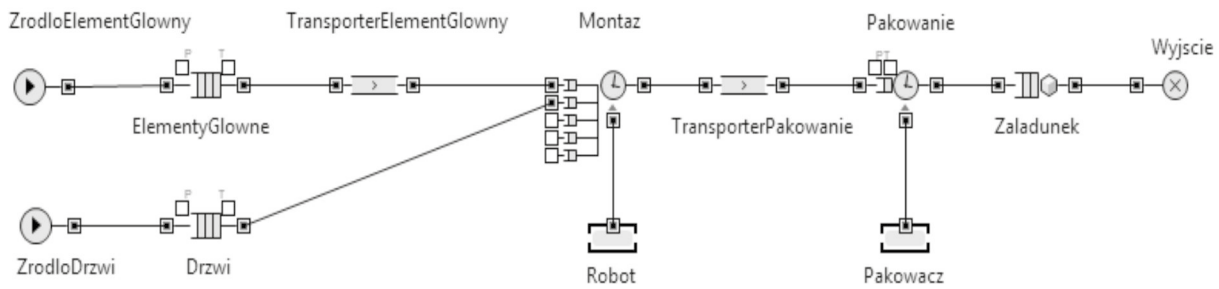
Modele typu DES są modelami, które odzwierciedlają przepływ pewnych jednostek w badanym procesie. Zadaniem modelującego jest określenie zmiennych stanu, które są istotne z punktu widzenia celu badania oraz zdarzeń, które powodują ich zmiany, a także logicznych powiązań między nimi (Rabelo i in., 2005). Bardzo komunikatywnym i szeroko stosowanym sposobem formalnego opisu dyskretnych modeli symulacyjnych jest opis w postaci diagramów przepływu lub sieci działań. Rodzaj graficznej notacji zależy zwykle od narzędzia symulacyjnego, za pomocą którego jest tworzony model. Założenia teoretyczne oraz szczegółowe zasady modelowania i symulacji w konwencji DES przedstawiono w wielu publikacjach, między innymi w (Gordon, 1974; Tyszer, 1990; Banks i in., 2010).

Podejście DES jest bardzo szeroko stosowane w rozwiązywaniu problemów związanych z planowaniem i harmonogramowaniem produkcji, o czym świadczą liczne opracowania naukowe, np. (Law, Kelton, 1991; O'Reilly, Lilegdon, 1999; Harrell i in., 2000; Kim i in., 1998, Lin i in., 2001; Rabelo i in., 2005).

Dla zilustrowania zastosowania omawianego podejścia symulacyjnego w badaniu procesu produkcyjnego zostanie przedstawiony model zaczerpnięty z (Grigoryev, 2012, s. 22–74). Diagram przepływu dla tego modelu przedstawiono na rysunku 2. Odzwierciedla on pracę działu przedsiębiorstwa produkcyjnego, w którym wytwarza się produkt (w tym konkretnym przykładzie – pralki automatyczne), składający się z dwóch gotowych elementów. Elementy te są przekazywane do modelowanego działu zgodnie z rozkładem wykładniczym, po czym transporter przenosi je na stanowisko montażowe. Po montażu produkty są przekazywane do pakowania, następnie ładowane w partiach po kilka sztuk na ciężarówki i przewożone do odbiorców.



Rys. 1. Modelowanie i symulacja systemów produkcyjnych
Źródło: (Maciąg i in., 2013, s. 276)



Rys. 2. Diagram przepływu modelu procesu produkcyjnego w notacji pakietu symulacyjnego AnyLogic
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grigoryev, 2012, s. 22-74)



Rys. 3. Fragment wizualizacji przebiegu eksperymentu symulacyjnego przeprowadzonego w pakiecie AnyLogic
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grigoryev, 2012, s. 22-74)

Przykładową formę wizualizacji przebiegu eksperymentu przeprowadzonego za pomocą pakietu symulacyjnego AnyLogic oraz prezentacji wyników pokazano na rysunku 3.

W trakcie symulacji typu DES obliczane są różnego rodzaju statystyki oraz wartości miar wydajności obserwowanego procesu. Najczęściej są to średnie opóźnienia czasowe, przepustowość stanowisk obsługi, średnia długość przerw związanych np. z konserwacją i remontami maszyn oraz ich awaryjnością itd. Ich analiza pozwala na wykrycie słabych punktów badanego procesu produkcyjnego oraz opracowanie scenariuszy zmian mających na celu jego udoskonalenie.

Symulacja ciągła – dynamika systemowa

Dynamika systemowa (ang. System Dynamics – SD) jest metodą symulacji ciągłej, opracowaną pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku przez J.W. Forrester (1958) i jego współpracowników z Massachusetts Institute of Technology. Cechą charakterystyczną symulacji ciągłej jest wykorzystywanie funkcji ciągłych w opisie formalnym charakterystyk zmiennych stanu systemu oraz funkcji ciągłych lub quasi-ciągłych w opisie zjawiska upływu czasu. W symulacji ciągłej stan systemu wyznaczany jest zazwyczaj za pomocą układu równań różniczkowych w funkcji czasu symulowanego.

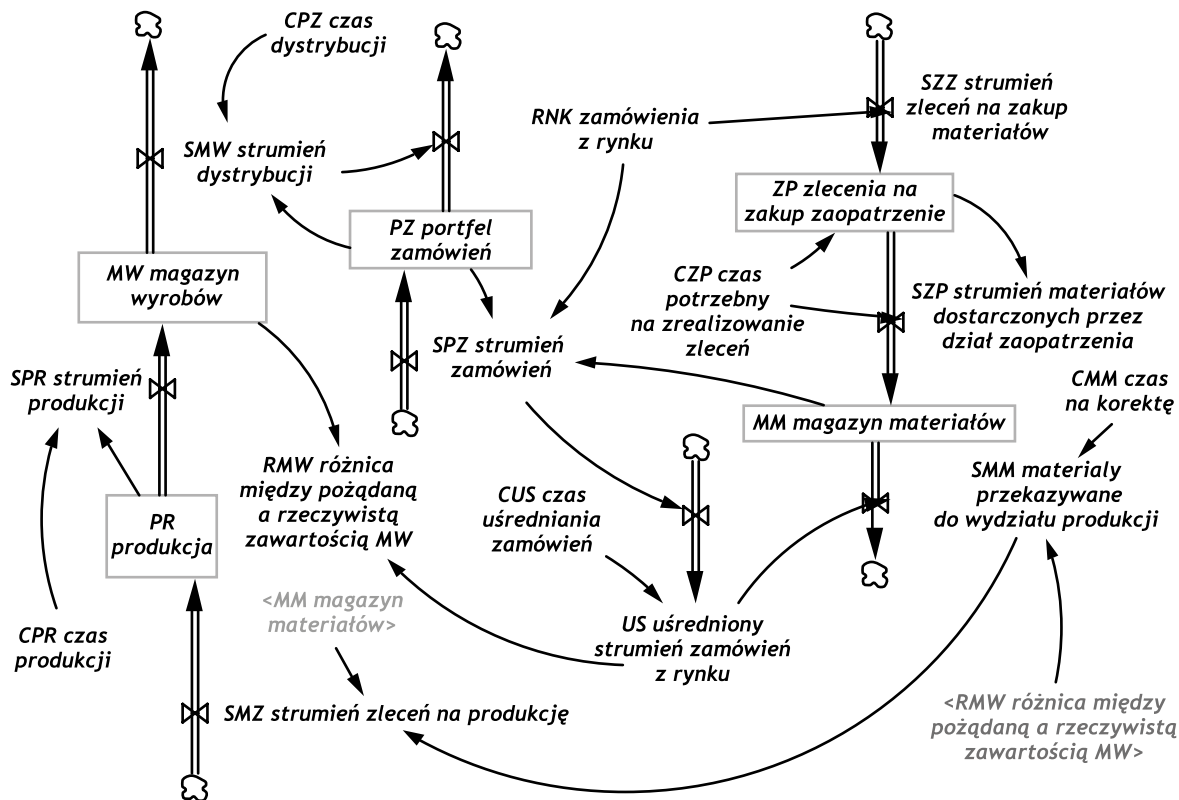
SD jest stosowana głównie do analizy problemów słabo ustrukturalizowanych, o dużej liczbie współzależności między elementami. Wywodzi się z cybernetycznego podejścia do analizy systemów i pozwala na opisywanie złożonych systemów w formie powiązań interakcyjnych i kombinacyjnych. Tworzenie modelu systemowo-dyna-

micznego wymaga identyfikacji związków przyczynowo-skutkowych formujących pętle sprzężenia zwrotnego między elementami badanego systemu, od których jest zależny sposób zachowania się systemu (Sterman, 2000). Do wyrażenia struktury modelu systemowo-dynamicznego używa się zmiennych dwóch podstawowych typów: tzw. poziomów i strumieni, przy czym modelujący posługuje się specjalną notacją graficzną, różniącą się w niewielkim stopniu w zależności od stosowanego narzędzia informatycznego. Założenia teoretyczne oraz szczegółowe zasady modelowania i symulacji w konwencji dynamiki systemowej przedstawiono w wielu publikacjach, między innymi w (Łukasiewicz, 1975; Łatuszyńska, 2008).

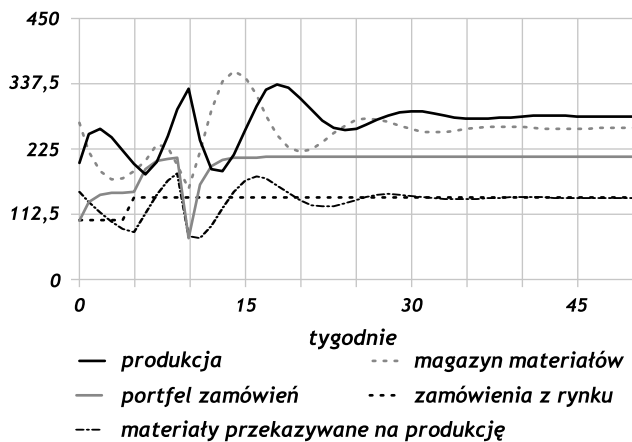
W literaturze można znaleźć wiele przykładów systemowo-dynamicznych modeli służących do przewidywania skutków decyzji produkcyjnych. Bogatym źródłem przykładów są materiały z corocznych konferencji organizowanych od około 30 lat przez System Dynamics Society (www.systemdynamics.org).

Dla zilustrowania zastosowania omawianego podejścia symulacyjnego w badaniu procesu produkcyjnego zostanie przedstawiony model opracowany na podstawie modelu zaproponowanego przez R. Łukasiewicza (1975, s. 170–179). Model odzwierciedla w sposób uproszczony logikę działania przedsiębiorstwa produkcyjnego. Diagram strukturalny modelu zamieszczono na rysunku 4. Odzwierciedla on pięć kluczowych działów przedsiębiorstwa produkcyjnego reprezentowanych przez poziomy: portfel zamówień, zaopatrzenie, magazyn materiałów, produkcja oraz magazyn wyrobów.

Obliczenia symulacyjne, których wyniki przedstawiono za pomocą przykładowego wykresu na rysunku 5, zostały przeprowadzone za pomocą pakietu Vensim.



Rys. 4. Diagram strukturalny modelu procesu produkcyjnego w notacji pakietu symulacyjnego Vensim
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Symulowane wartości wybranych elementów modelu
Źródło: opracowanie własne

Ze względu na wysoki poziom agregacji zmiennych w modelu systemowo-dynamicznym wyniki uzyskiwane podczas eksperymentów pozwalają przede wszystkim na analizę stabilności badanego systemu (procesu) w długim okresie czasu. Wskazują one trendy w zachowaniu się ujętych w modelu elementów, nie dają dokładnych prognoz punktowych, nie wizualizują pojedynczych operacji ani nie wyznaczają ich statystyk. Wyniki umożliwiają weryfikację różnych hipotez decyzyjnych dotyczących przede wszystkim konsekwencji wdrożenia alternatywnych strategii produkcyjnych związanych przykładowo z materiałowym zabezpieczeniem produkcji oraz sposobem reakcji na zaburzenia pracy systemu na skutek różnych sygnałów pochodzących z rynku.

Porównanie podejść DES i DS

Modele symulacyjne, zarówno DES, jak i SD, są budowane zwykle po to, aby umożliwić zrozumienie zachowania się badanego systemu (procesu) w czasie oraz porównać wyniki eksperymentów pokazujących jego funkcjonowanie w różnych warunkach (Sweetser, 1999). Jednak od strony technicznej są odmiennymi podejściami. Dyskusja na temat ich porównania jest widoczna w literaturze od połowy lat 90. ubiegłego stulecia. Najbardziej zauważalne głosy zabrali w niej: Ruiz-Usano i in. (1996), Crespo-Marquez i in. (1993), Sweetser (1999), Lane (2000) oraz Brailsford i Hilton (2001). Temat ten został poruszony również przez Morecrofta i Robinsona (2006) oraz Tako i Robinsona (2009a, 2009b, 2010), a w 2014 roku została wydana monografia prezentująca różne spojrzenia na naturę obu podejść symulacyjnych (Brailsford i in., 2014). Jedno z bardziej szczegółowych i uporządkowanych porównań (w ponad trzydziestu kategoriach) przedstawili Chahal i Eldabi (2008). Syntetyczne zestawienie obu podejść, wynikające z przeglądu wskazanej wyżej literatury, zaprezentowano w tabeli 1.

Generalnie, w SD przede wszystkim dąży się do zrozumienia działania systemu (procesu) wynikającego z jego wewnętrznej struktury sprzężenia zwrotnego. Struktura ta jest widoczna w reprezentacji modelu SD i wyrażona przez układ równań różniczkowych, które są często nieliniowe. Losowość jest rzadko rozważana i, jeśli występuje, jest uproszczona i często dodawana dopiero po wykonaniu eksperymentów bez zakłóceń losowych. Z kolei modelujący w konwencji DES stawiają nacisk na losowość nie

dbając zbytnio o skutki sprzężeń zwrotnych. W efekcie stosujący SD widzą strukturę sprzężenia zwrotnego jako główne źródło zachowania systemu, podczas gdy używający DES postrzegają losowość jako podstawową jego przyczynę (Brailsford i in., 2014, s. 193).

Tab. 1. Porównanie podejść DES i SD

DES	SD
Problem	
Badanie wpływu losowości na system/proces	Badanie wpływu wewnętrznych sprzężeń zwrotnych na system/proces
Szczegółowość	
Wysoki poziom szczegółowości w reprezentacji systemu/procesu	Niski poziom szczegółowości, agregacja elementów systemu/procesu
Poziom	
Operacyjny	Strategiczny
Metodologia	
Orientacja procesowa	Orientacja systemowa
Filozofia	
Losowość	Sprzężenia

Źródło: (Jovanoski i in., 2012, s. 137)

W DES zmiany stanu występują w nieregularnych, dyskretnych krokach czasowych, podczas gdy w SD zmiany stanu są ciągłe, wyliczane co pewien mały krok czasu o równej długości (Tako, Robinson, 2012).

Wszyscy autorzy podkreślają, że podejście SD wymusza analizowanie badanego systemu jako całości, stąd w modelu operuje się wysokim poziomem agregacji, podczas gdy w DES wymagane są szczegółowe dane do modelu. Istnieje ponadto ogólne przekonanie, że SD jest bardziej odpowiednie do modelowania na poziomie strategicznym, a DES na poziomach operacyjnym oraz taktycznym.

Reasumując rozważania, można stwierdzić, że DES i SD opierają się na dość różnych filozofiach modelowania. Podobieństwa między tymi dwoma podejściami wydają się kończyć na tym, że oba mają na celu odzwierciedlenie działania systemu w czasie.

Podsumowanie

Metoda modelowania i symulacji jest jedną z ważniejszych metod wspomagających zarządzanie produkcją. Jej podstawowa siła wynika z tego, że pozwala na dynamiczne prześledzenie wszystkich faz procesu produkcyjnego (od zaprojektowania wyrobu po jego utylizację), trwających niekiedy kilka lat, w ciągu zaledwie kilku lub kilkunastu minut. Dzięki temu można przetestować różne warianty decyzyjne dotyczące organizacji procesu jeszcze przed wprowadzeniem ich w życie.

Należy jednak pamiętać, że modelowanie i symulacja, bez względu na zastosowane podejście, nie jest metodą

optymalizacyjną ani też automatycznie wyszukującą gotowe rozwiązania problemu. Jest przede wszystkim metodą eksperymentalną, pomagającą decydentowi znaleźć odpowiedź na pytania: co się stanie w przypadku, gdy ..., gdzie są słabe punkty projektowanego lub realizowanego procesu produkcyjnego, jakie mogą wystąpić nieprawidłowości przy określonym wariancie procesu itp.

Przed użyciem tej metody trzeba zadecydować, jakie podejście symulacyjne zastosować, biorąc pod uwagę, że dynamika systemowa jest bardziej odpowiednia do modelowania na poziomie strategicznym, a symulacja zdarzeń dyskretnych na poziomie operacyjnym oraz taktycznym.

Ponadto należy mieć świadomość, że budowanie modelu symulacyjnego jest czasochłonne i wymaga posiadania zarówno obszernej wiedzy na temat badanego procesu, jak i umiejętności matematycznych oraz dobrej znajomości oprogramowania wykorzystywanego do realizacji projektu symulacyjnego. Jednak szybki rozwój techniki komputerowej i coraz bardziej przyjaznych użytkownikowi narzędzi symulacyjnych umożliwia wykorzystanie metody modelowania i symulacji w zarządzaniu produkcją w coraz szerszym zakresie.

dr hab. Małgorzata Łatuszyńska, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: mlat@wneiz.pl

Bibliografia

- [1] Banks J., Carson J.S., Nelson B.L., Nicol D.M. (2010), *Discrete-Event System Simulation*, 5th Edition, Prentice Hall.
- [2] Brailsford S., Churilov L., Dangerfield B., (red.), (2014), *Discrete-Event Simulation and System Dynamics for Management Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd.
- [3] Brailsford S., Hilton N. (2001), *A Comparison of Discrete Event Simulation and System Dynamics for Modelling Healthcare Systems*, [in:] J. Riley (ed.), *Planning for the Future: Health Service Quality and Emergency Accessibility*, Operational Research Applied to Health Services (ORAHS), Glasgow Caledonian University, pp. 18–39.
- [4] Burduk A. (2013), *Modelowanie systemów narzędziem oceny stabilności procesów produkcyjnych*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [5] Chahal K., Eldabi T. (2008), *System Dynamics and Discrete Event Simulation: A Meta-Comparison*, *Proceedings of the Operational Research Society Simulation Workshop 2008 (SW08)*, Operational Research Society, Worcestershire, pp. 189–197.
- [6] Crespo-Márquez A., Usano R.R., Aznar R.D. (1993), *Continuous and Discrete Simulation in a Production Planning System, A Comparative Study*, [in:] E. Zepeda, J.A.D. Machuca (eds.), *Proceedings of the 1993 International System Dynamics Conference*, System Dynamics Society, Canun, pp. 58–65.
- [7] Durlik I. (2000), *Inżynieria zarządzania, część I*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.

- [8] Forrester J. (1958), *Industrial dynamics*, Productivity Press, Portland.
- [9] Gordon G. (1974), *Symulacja systemów*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- [10] Gościński J. (1982), *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa.
- [11] Gregor M., Haluskova M., Hromada J., Kosturiak J., Matuszek J. (1998), *Simulation of Manufacturing System*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Filii w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- [12] Grigoryev I. (2012), *AnyLogic 6 in Three Days. A Quick Course in Simulation Modeling*, Anylogic North America.
- [13] Harrell C., Ghosh K., Bowden R. (2000), *Simulation Using ProModel*, McGraw-Hill.
- [14] Jovanoski B., Minovski R., Voessner S., Lichtenegger G. (2012), *Combining System Dynamics and Discrete Event Simulations – Overview of Hybrid Simulation Models*, „Journal of Applied Engineering Science”, Vol. 10, No. 3, pp. 135–142.
- [15] Kim Y.D., Lee D.H., Kim J.U., Roh H.K. (1998), *A Simulation Study on Lot Release Control, Mask Scheduling, Batch Scheduling in Semiconductor Wafer Fabrication Facilities*, „Journal of Manufacturing Systems”, Vol. 17, No. 2, pp. 107–117.
- [16] Lane D.C. (2000), *You Just Don't Understand Me: Modes of Failure and Success in the Discourse Between System Dynamics and Discrete Event Simulation*, „Working Paper LSEOR 00–34”, London School of Economics and Political Sciences.
- [17] Law A.M., Kelton W.D. (1991), *Simulation Modeling, Analysis*, 2nd Edition, McGraw-Hill.
- [18] Lewandowski J., Skołod B., Plinta D. (2014), *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa.
- [19] Lin J.T., Wang F., Yen P. (2001), *Simulation Analysis of Dispatching Rules for an Automated Interbay Material Handling System in Wafer Fab*, „International Journal of Production Research”, Vol. 39, No. 6, pp. 1221–1238.
- [20] Łatuszyńska M. (2008), *Symulacja komputerowa dynamiki systemów*, Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski.
- [21] Łukasiewicz R. (1975), *Dynamika systemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- [22] Maciąg A., Pietroń R., Kukła S. (2013), *Prognozowanie i symulacja w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [23] Matuszek J., Kurczyk D. (2013), *Tendencje rozwoju w projektowaniu i zarządzaniu procesami produkcyjnymi*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 461–469.
- [24] Morecroft J., Robinson S. (2006), *Comparing Discrete-event Simulation and System Dynamics: Modelling a Fishery* [in:] J. Garnett, S. Brailsford, S. Robinson, S. Taylor, (eds.), Proceedings of the Operational Research Society Simulation Workshop 2006 (SW'06), Operational Research Society, Birmingham, pp. 137–148.
- [25] O'Reilly J.J., Lilegdon W.R. (1999), Introduction to FACTOR/AIM, [in:] P.A. Farrington, H.B. Nembhard, D.T. Sturrock, G.W. Evans (eds.), Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference, ACM Press, New York, pp. 201–207.
- [26] Rabelo L., Helal M., Jones A., Min H.S. (2005), *Enterprise Simulation: A Hybrid System Approach*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing”, Vol. 18, No. 6, pp. 498–508.
- [27] Ruiz-Usano R., Torres J.M.F., Crespo Marquez A.C., Castro R.Z.D. (1996), *System Dynamics and Discrete Simulation in a Constant Work-in-Process System: A Comparative Study*, [in:] G.P. Richardson, J.D. Sterman (eds.), Proceedings of the 1996 International System Dynamics Conference, System Dynamics Society, Cambridge, pp. 457–460.
- [28] Sterman J. (2000), *Business Dynamics – Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw Hill, New York.
- [29] Sweetser A.A. (1999), *Comparison of System Dynamics (SD) and Discrete Event Simulation (DES)*, [in:] R.Y. Cavana, J.A.M. Vennix, E.A.J.A. Rouwette, M. Stevenson-Wright, J. Candlish (eds.), Proceedings of the 17th International Conference of the System Dynamics Society, System Dynamics Society, Wellington, pp. 1–8.
- [30] Tako A.A., Robinson S. (2012), *The Application of Discrete Event Simulation and System Dynamics in the Logistics and Supply Chain Context*, „Decision Support Systems”, Vol. 52, pp. 802–815.
- [31] Tako A.A., Robinson S. (2009a), *Comparing Discrete-event Simulation and System Dynamics: Users' Perceptions*, „Journal of the Operational Research Society”, Vol. 60, No. 3, pp. 296–312.
- [32] Tako A.A., Robinson S. (2009b), *Comparing Model Development in Discrete Event Simulation and System Dynamics*, [in:] M. Rossetti, R.R. Hill, B. Johansson (eds.), Proceedings of the Winter Simulation Conference WSC'09, IEEE, Austin, pp. 979–991.
- [33] Tako A.A., Robinson S. (2010), *Model Development in Discrete-event Simulation and System Dynamics: An Empirical Study of Expert Modellers*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 207, No. 2, pp. 784–794.
- [34] Tyszer J. (1990), *Symulacja cyfrowa*, WNT, Warszawa.
- [35] Vasudevan K., Devikar A. (2011), *Selecting Simulation Abstraction Levels in Simulation Models of Complex Manufacturing Systems*, [in:] S. Jain, R. Creasey, J. Himmel-spach (eds.), Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference WSC'11, Michigan, pp. 2268 – 2277.
- [36] Venkateswaran J., Son Y.J. (2005), *Hybrid system Dynamic—Discrete Event Simulation-Based Architecture for Hierarchical Production Planning*, „International Journal of Production Research”, Vol. 43, No. 20, pp. 4397–4429.
- [37] Wieczorek T. (2008), *Neuronowe modele procesów technologicznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [38] www.extendsim.com
- [39] www.systemdynamics.org
- [40] www.xjtek.com
- [41] Zdanowicz R. (2007), *Modelowanie i symulacja procesów wytwarzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Modeling and Simulation in Production Management

Summary

The article aims to analyze the opportunities and benefits offered by the use of modeling and simulation

method in production management, by bringing its essence and types and by providing examples of production process models constructed using two approaches – Discrete Event Simulation and System Dynamics. Moreover, the article presents a comparison of mentioned approaches in the context of production process analysis. The analysis allowed to conclude, that the method of modeling and simulation, regardless of the used approach, should be one of the most important

methods of supporting production management. Its main strength is the enabling of tracing the complex processes that in reality last for a few weeks, months or years, just in a few minutes and, in consequence, checking many decision variants before implementation.

Keywords

modeling, computer simulation, production

BUDOWANIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA Z WYKORZYSTANIEM INWESTYCJI W ICT

Bartosz Wachnik

Wprowadzenie

Ogólna geneza koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest ściśle związana z pracą A. Rappaporta (1986), przedstawiającą założenie, że poprzez maksymalizację korzyści akcjonariuszy maksymalizuje się korzyści wszystkich podmiotów związanych z przedsiębiorstwem. Istotą zarządzania wartością jest podejmowanie decyzji poprzez koncentrację na najistotniejszych czynnikach kształtujących wartość firmy, nazywanych generatorami lub nośnikami wartości (Copeland i in., 1997, s. 34). W literaturze przedmiotu dominuje klasyfikacja generatorów wartości opierająca się na trzech głównych komponentach – przepływach pieniężnych z działalności operacyjnej, stopie dyskontowej i zadłużeniu (Rappaport, 1986). Na uwagę zasługuje jednak podział generatorów wartości na dwie grupy (Dudycz, 2001, s. 47). Pierwszą stanowią generatory główne, do których należą wolne przepływy pieniężne, okres wzrostu wartości i koszt kapitału, drugą zaś – generatory niższego rzędu, na które składają się zwrot z zainwestowanego kapitału i kapitał intelektualny. W związku z bardzo gwałtownym rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, który nastąpił w ostatnich dwudziestu latach, o wartości przedsiębiorstw przestały decydować aktywa materialne, dominujący zaś wpływ na wartość organizacji zaczęły mieć aktywa niematerialne, w tym kapitał intelektualny. Nie spotyka się w literaturze jednej obowiązującej definicji kapitału intelektualnego (Ujwary-Gil, 2009, s. 27), dodatkowo pojęcie to przybiera różną postać. Kapitał intelektualny w ujęciu T.A. Stewarta (2001, s. 78) stanowią: wiedza, informacje, własność intelektualna i doświadczenie, które mogą być wykorzystywane do tworzenia bogactwa. Inna definicja stwierdza, że na kapitał intelektu-

alny składają się: wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną (Edvinsson, Malone, 2001, s. 34).

Obecne badania dotyczące wpływu inwestycji w systemy informatyczne na wzrost wartości przedsiębiorstwa analizują wszystkie grupy generatorów wartości, traktując je w sposób komplementarny. W prowadzonych badaniach istotnym narzędziem wyróżniania źródeł wartości dostarczanych przez systemy informatyczne jest analiza konfiguracji wartości. Badacze próbują zidentyfikować oraz lepiej zrozumieć istotę zwrotu z inwestycji w systemy informatyczne i wpływu inwestycji informatycznych na zmianę wartości przedsiębiorstwa. Jest to spowodowane tym, że wydatki na technologię informatyczną stanowią już połowę inwestycji biznesowych w nowoczesny sprzęt wykorzystywany przez przedsiębiorstwa (Brynjolfsson i in., 2009, s. 127).

Głównym celem artykułu jest przedstawienie modelu wykorzystania ICT – Information and Communication Technologies – w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, który stanowi twórcze rozwinięcie modelu zaproponowanego przez P. Griffithsa (2011, s. 241). W zakres pojęciowy ICT wchodzi:

1. Warstwa telekomunikacyjna, tak zwane media komunikacyjne, na którą składają się: Internet, sieci bezprzewodowe, sieci Bluetooth, telefonia stacjonarna, komórkowa, satelitarna, technologie komunikacji dźwięku i obrazu, radio, telewizja itp.
2. Warstwa sprzętowa zawierająca między innymi stacje robocze, serwery, macierze dyskowe, drukarki, urządzenia Radio-Frequency Identification.

3. Warstwa oprogramowania systemowego (podstawowego), do której często zalicza się również oprogramowanie narzędziowe (usługowe, pomocnicze) – jest to zbiór programów niezbędnych do funkcjonowania systemu komputerowego niezależnie od jego zastosowania bądź wspomagających inne oprogramowanie i/lub użytkownika w obsłudze komputera, a zatem środowisko programowe, w którym instaluje się aplikacje (Flasiński, 2006, s. 15). Przykładami takich programów są systemy operacyjne, programy diagnostyczne, translatory języków programowania, bazy danych czy programy antywirusowe. Cechą charakterystyczną tej warstwy jest to, że usługi przez nią oferowane są niezbędne do uzyskania korzyści z usług dostarczanych przez warstwę oprogramowania użytkowego, same w sobie jednak nie dają korzyści użytkownikom. Należy przy tym podkreślić, że oprogramowanie systemowe zapobiega stratom wywołanym przez utratę danych, awarię sprzętu, naruszenie bezpieczeństwa systemów informatycznych, z czego wynika jego wartość dla użytkownika (Orzechowski, 2006).
4. Warstwa oprogramowania użytkowego (aplikacyjnego) – stanowi ją oprogramowanie służące konkretnym celom aplikacyjnym. Zalicza się do niego między innymi systemy automatyzacji prac biurowych, systemy wspomagające zarządzanie, na przykład ERP (Enterprise Resource Planning), BI (Business Intelligence), CRM (Customer Relationship Management), DMS (Document Management Systems), systemy telekomunikacyjne, systemy wspomagania prac inżynierskich i badawczych, systemy wspomagania sterowania procesami technologicznymi. Za jedną z zasadniczych cech odróżniających tę warstwę od warstwy oprogramowania systemowego uznaje się to, że dopiero usługi tej warstwy przynoszą bezpośrednio dostrzegane przez użytkownika korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne. Należy jednak podkreślić, że zakupiony i poprawnie zainstalowany standardowy system informatyczny wspomagający zarządzanie nie dostarcza jeszcze żadnych korzyści użytkownikom, dopiero odpowiednio zaprojektowana i wykonana konfiguracja niesie za sobą korzyści. To właśnie w zakresie usług tej warstwy należy poszukiwać możliwości uzyskania tymczasowej przewagi konkurencyjnej wynikającej z zastosowania w organizacji technologii informacyjnej.

Zaproponowany model wykorzystania ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstwa uwzględnia analizę informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego, polegającego na zakupie licencji standardowych pakietów, to jest: ERP, CRM, DMS, BI itp., oraz ich wdrożeniu. W opracowaniu podjęto próbę zidentyfikowania uwarunkowań wpływających na budowę wartości przez przedsiębiorstwa w wyniku realizacji inwestycji w ICT na podstawie strategii outsourcingu. W swej analizie autor skupił się na warstwie oprogramowania użytkowego jako potencjalnym głównym źródle korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych w przedsiębiorstwie.

Wykorzystanie ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstw

Badania międzynarodowe wskazują, że inwestycje w ICT zwiększają produktywność przedsiębiorstw (Brynjolfsson, Hitt, 1996, s. 121–142; Jorgenson, Stiroch, 2000, s. 125–211; Lichtenberg, 1997, s. 313–322). Mogą one mieć bezpośredni wpływ na potencjał wzrostu produkcji oraz na parametry operacyjne, takie jak: rotacja zapasów, jakość produktu czy terminowość dostaw (Mukhopadhyay i in., 1995, s. 1645–1659). Co istotne, niektóre badania (Barua i in., 1995, s. 1645–1659) wskazują, że takie pośrednie i bezpośrednie korzyści ekonomiczne mogą jednak nie przekładać się na całkowitą zyskowność przedsiębiorstwa, ponieważ nie będą źródłem na tyle dużej przewagi konkurencyjnej w warunkach hiperkonkurencji globalnej, by taką zyskowność uzyskać. Nieliczne badania behawioralne, prowadzone przez W.H. DeLone'a i E.R. McLeana (1992, s. 60–95) oraz A. Burtona-Jonesa i M.J. Gallivana (2007, s. 657–679), ujawniają zależność pomiędzy zwiększeniem produktywności pojedynczego systemu produkcji w wyniku inwestycji w ICT a zwiększeniem wartości przedsiębiorstwa. Analiza rezultatów badań literaturowych pozwala wyodrębnić cztery główne zagadnienia związane z inwestycjami w ICT (Cavusoglu, Al.-Natour, 2011, s. 25):

1. Efektywne inwestycje w systemy informatyczne są źródłem zwrotu z inwestycji i powodują zwiększenie wartości przedsiębiorstw.
2. Efektywne inwestycje w systemy informatyczne pozwalają uzyskiwać wyższy zwrot z inwestycji niż inwestycje analogicznej wartości nieulokowane w obszarze technologii informatycznych (Brynjolfsson i in., 2000, s. 137).
3. Nie każda firma na świecie może osiągnąć podobne wartości zwrotu z inwestycji w systemy informatyczne. Niektóre organizacje wykorzystują systemy informatyczne bardziej efektywnie od innych. To zjawisko jest nazywane „efektem firmy” (Brynjolfsson, Hitt, 2000, s. 121–142). W literaturze przedmiotu za dwie możliwe przyczyny takiego efektu uznaje się (Dedrick i in., 2003, s. 1–28):
 - specyficzne cechy związane z indywidualnymi właściwościami i cechami przedsiębiorstw,
 - decyzje menedżerskie kierownictwa firm.
4. Inwestycje w systemy informatyczne determinują zmianę charakteru czynników produkcji. Analizując inwestycje w systemy informatyczne, zauważa się, że coraz ważniejsze są zasoby informatyczne reprezentowane przez wysoko wyspecjalizowanych pracowników. Wykorzystanie technologii informatycznych powoduje zautomatyzowanie procesów produkcyjnych na niskim lub średnim poziomie struktury organizacyjnej.

Metoda badawcza

Przedstawiony w niniejszej publikacji model wykorzystania ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstwa stanowi twórcze rozwinięcie i uzupełnienie modelu opracowanego przez P. Griffithsa (2011, s. 241), które zostało

Tab. 1. Pięć głównych kryteriów doboru studiowanych przypadków

Kryterium	Informacja dotycząca spełnienia kryterium
Dostępność danych	Zagwarantowana
Jaskrawość przypadku ilustrująca jednoznacznie badane prawidłowości	Projekty informatyczne zakończone powodzeniem lub niepowodzeniem częściowym nieprzerwane podczas ich realizacji.
Różnorodność analizowanych przypadków	Różnorodność analizowanych przypadków wyraża się w następujących elementach: <ul style="list-style-type: none"> • doborze projektów informatycznych polegających na wdrożeniu czterech systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, to jest: ERP, BI, CRM, DMS, • profilu klienta, • rezultatach realizacji projektu.
Cecha krytyczności zjawiska pozwalająca sformułować uogólnienie	Wszystkie projekty zakończyły się pełnym lub częściowym sukcesem. Okres eksploatacji systemu w badanych obiektach wynosił od 3 do 8 lat.
Metafora pozwalająca skierować uwagę badaczy na określony przebieg badanego zjawiska	Mając na celu analizę uwarunkowań czynników inwestycji w systemy informatyczne wpływających na wartość przedsiębiorstwa, autor dobrał takie przypadki, które pozwoliły na ich studiowanie na etapach realizacji przedsięwzięcia informatycznego oraz eksploatacji systemu informatycznego.

Źródło: (Flyvbjerg, 2004, s. 421-434)

przeprowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku. Obiektem badawczym były cztery przedsiębiorstwa, które zrealizowały projekt wdrożenia poprzez strategię outsourcingu i eksploatują takie systemy informatyczne wspomagające zarządzanie, jak: Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Document Management Systems, Business Intelligence. Autor w ramach opracowanego studium przypadku stawia następujące pytanie badawcze: Jakie uwarunkowania inwestycji w systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wpływają na wartość przedsiębiorstwa?

Dobór omawianych przypadków miał charakter celowy. Kierowano się tu podziałem pięciokryterialnym (Flyvbjerg, 2004), co przedstawiono w tabeli 1.

Autor chciałby podkreślić, że przyjęta metodyka badań zakłada jako kontynuację badań weryfikację opracowanego modelu za pomocą metod statystycznych i równań strukturalnych.

Wyniki badań

W tabeli 2 zostały przedstawione rezultaty badań. Ich efektem jest pogrupowanie składników poszczególnych czynników wyróżnionych w modelu.

W ramach każdego studium przypadku przeprowadzono pogłębione warsztaty analityczne z respondentami, którymi byli właściciele firm, prezesi, członkowie zarządu, dyrektorzy finansowi lub dyrektorzy IT. Głównym celem zrealizowanych warsztatów była szczegółowa analiza logiki działania respondentów w opracowanych studiach przypadków oraz próba wyjaśnienia wątpliwości, które wyniknęły podczas badań. Rezultaty warsztatów analitycznych pozwoliły zweryfikować zaproponowany model wykorzystania ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstwa (Griffiths, 2011, s. 241) oraz wskazać w wydzielonych sekcjach czynniki ze strony klienta oraz dostawcy wpływające na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. W ten sposób wyniki badań umożliwiły traktowanie przedsięwzięcia informatycznego, z uwzględnieniem osiągnięć nowej ekonomii instytucjonalnej, jako transakcji regulowanej kontraktem pomiędzy klientem a dostawcą w całym cyklu życia projektu, a nie tylko jako przedsięwzięcia organizacyjno-informatycznego (Auksztol, 2008, s. 25). Takie podejście pozwala dostrzec problemy, jakie leżą u podstaw zarówno relacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą cechujących się obustronnymi korzyściami, jak i umów dotyczących realizacji projektów, w których

Tab. 2. Analiza czynników wpływających na budowę wartości przedsiębiorstwa wykorzystującego inwestycje w ICT

	Firma produkcyjna zajmująca się produkcją urządzeń elektronicznych	Firma produkcyjna zajmująca się produkcją artykułów spożywczych	Firma ubezpieczeniowa	Firma usługowa zajmująca się wynajmem maszyn budowlanych
Typ wdrożonego systemu informatycznego	DMS	BI	CRM	ERP
Zakres funkcjonalny przedsięwzięcia	Wsparcie obszaru zarządzania jakością i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.	Wsparcie controllingu operacyjnego w szczególności analizy kosztów produkcji.	Wsparcie centrów kontaktu z klientami.	Wsparcie wynajmu maszyn budowlanych.
Czas eksploatacji	3 lata	5 lat	3 lata	8 lat
Rok wdrożenia	2012	2010	2012	2007

Ocena realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego	Projekt zakończony w zaplanowanym czasie i budżecie. Osiągnięto zaplanowane cele projektu.	Projekt zakończony z 30-procentowym opóźnieniem w stosunku do pierwotnego planu, w zaplanowanym budżecie. Osiągnięto jedynie część celów zaplanowanych w projekcie.	Projekt zakończony w zaplanowanym czasie, budżet wzrósł w trakcie wdrożenia o 40 procent w stosunku do planowanego. Osiągnięto jedynie część celów zaplanowanych w projekcie.	Projekt zakończony w zaplanowanym czasie i budżecie. Osiągnięto zaplanowane cele projektu.
Zidentyfikowane grupy cech dostawcy wpływające na powodzenie realizacji projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza i doświadczenie konsultantów z analogicznych projektów w branży klienta. 2. Stabilne zasoby konsultantów ze strony dostawcy. 3. Wysoka kultura biznesowa w realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza i umiarkowane doświadczenie konsultantów z analogicznych projektów w branży klienta. 2. Ograniczone zasoby konsultantów ze strony dostawcy. 3. Niska kultura biznesowa w realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ograniczona wiedza i umiarkowane doświadczenie konsultantów z analogicznych projektów w branży klienta. 2. Ograniczone zasoby konsultantów ze strony dostawcy. 3. Wysoka kultura biznesowa w realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza i doświadczenie konsultantów z analogicznych projektów w branży klienta. 2. Stabilne zasoby konsultantów ze strony dostawcy. 3. Wysoka kultura biznesowa w realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego.
Zidentyfikowane cechy zarządzania informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie metodyki zwinnej. 2. Stały budżet projektu. 3. Świadomość dostawcy dotycząca transferu wiedzy jako istotnego czynnika powodzenia projektu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie metodyki iteracyjnego modelu sekwencyjnego. 2. Stały budżet projektu. 3. Niska świadomość dostawcy dotycząca transferu wiedzy jako istotnego czynnika powodzenia projektu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie metodyki zwinnej. 2. Stały budżet projektu. 3. Niska świadomość dostawcy dotycząca transferu wiedzy jako istotnego czynnika powodzenia projektu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wykorzystanie metodyki iteracyjnego modelu sekwencyjnego. 2. Stały budżet projektu. 3. Świadomość dostawcy dotycząca transferu wiedzy jako istotnego czynnika powodzenia projektu.
Zidentyfikowane grupy specyficznych cech klienta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charyzmatyczny lider mający wizję rozwoju przedsiębiorstwa. 2. Kultura szacunku i zaufania między pracownikami różnych szczebli. 3. Produkcja zaawansowanych technologicznie produktów. 4. Atmosfera samomotywacji do pracy wśród pracowników. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak liderów mających wizję rozwoju przedsiębiorstwa. 2. Folwarczne zarządzanie personelem (Bendyk, 2012, s. 25)¹. 3. Proste przetwórstwo spożywcze. 4. Marka przedsiębiorstwa na rynku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Charyzmatyczny lider mający wizję rozwoju przedsiębiorstwa. 2. Folwarczne zarządzanie personelem. 3. Realizacja prostych usług ubezpieczeniowych bez specjalizacji. 4. Marka przedsiębiorstwa na rynku. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak liderów mających wizję rozwoju. 2. Kultura szacunku i zaufania między pracownikami różnych szczebli. 3. Szerokie spektrum usług wynajmu maszyn – od prostych po obsługujące całe projekty budowlane.
Zidentyfikowane zmiany organizacyjne przedsiębiorstwa będące efektem informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego, prowadzące do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akumulacja wiedzy w przedsiębiorstwie. 2. Podniesienie jakości sprzedawanych produktów. 3. Automatyzacja procesów zarządzania jakością. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akumulacja wiedzy w przedsiębiorstwie. 2. Większa efektywność w reagowaniu na zdarzenia gospodarcze wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. 3. Automatyzacji systemu informacyjnego obsługującego kontrolę kosztów produkcji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akumulacja wiedzy w przedsiębiorstwie. 2. Automatyzacja procesów dotyczących relacji z klientami. 3. Większa efektywność pracy działu sprzedaży. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akumulacja wiedzy w przedsiębiorstwie. 2. Podniesienie rentowności realizowanych usług wynajmu. 3. Większa efektywność w reagowaniu na zdarzenia gospodarcze wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu.
Zidentyfikowane przewagi konkurencyjne	Oferowanie produktów i usług o bardzo wysokim poziomie technologicznym w porównaniu z firmami konkurencyjnymi. Firma jest liderem technologicznym.	Oferowanie produktów spożywczych o średniej jakości, ale o bardzo atrakcyjnych cenach. Firma jest liderem kosztowym.	Oferowanie usług standardowych na rynku ubezpieczeń. Firma jest liderem kosztowym.	Z względu na wysokie aktywa finansowe firma, jest w stanie obsłużyć zarówno małe budowy, jak i największe inwestycje budowlane w kraju. Jest liderem zarówno technologicznym, jak i kosztowym.

cele i interesy dwóch stron kontraktu są sprzeczne. Umożliwia także zrozumienie odmiennych sposobów działania klienta i dostawcy podczas realizacji przedsięwzięcia informatycznego, co niewątpliwie ma wpływ na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

Model wykorzystania ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstwa

Celem opracowania modelu przedstawionego na rysunku 1 jest próba identyfikacji głównych czynników i uwarunkowań inwestycji w system informatyczny wspomagający zarządzanie, realizowanej na podstawie strategii outsourcingu i mającej wpływ na wartość przedsiębiorstwa. W przedstawionym przez autora modelu zidentyfikowano następujące uwarunkowania:

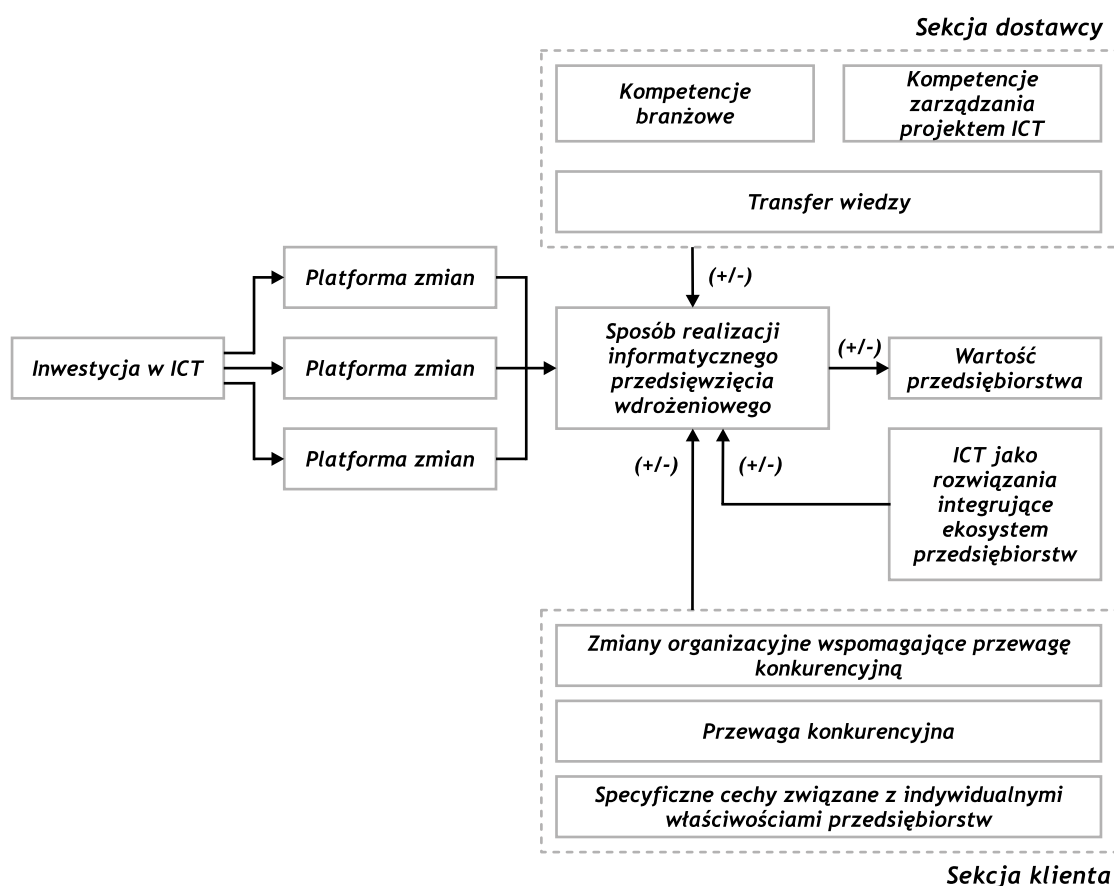
1. Strategia realizacji przedsięwzięć informatycznych.
2. Sposób realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego.
3. Sekcja klienta: specyficzne cechy związane z indywidualnymi właściwościami przedsiębiorstw, cechy przewagi konkurencyjnej, zmiany organizacyjne wspomagające przewagę konkurencyjną.
4. Sekcja dostawcy: kompetencje branżowe, transfer wiedzy, kompetencje zarządzania projektem ICT.
5. ICT jako rozwiązania integrujące ekosystem przedsiębiorstw.

Rezultatem badań autora jest rozwinięcie modelu budowania wartości przedsiębiorstwa dzięki inwestycjom w ICT opracowanego przez P. Griffithsa (2011, s. 241), który skupiał się jedynie na strategii wykorzystania ICT, cechach informatycznego przedsięwzięcia informatycznego oraz cechach przedsiębiorstwa związanych z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej. Udoskonalenie modelu realizacji inwestycji w ICT polega na jego doprecyzowaniu oraz wzbogaceniu o następujące cechy i uwarunkowania:

1. Model zakłada realizację informatycznych przedsięwzięć wdrożenia systemów wspomagających zarządzanie na podstawie strategii outsourcingu.
2. Model zakłada wpływ kompetencji dostawcy rozwiązania informatycznego w projekcie na zmianę wartości przedsiębiorstwa.
3. Model zakłada wpływ cech organizacji przedsiębiorstwa – klienta, które determinują wdrożenie, na wartość przedsiębiorstwa.
4. Model zakłada integrację rezultatu przedsięwzięcia informatycznego, czyli wdrożonego systemu informatycznego, z ekosystemem innych przedsiębiorstw.

Rozszerzając tę charakterystykę modyfikacji modelu, autor wzbogacił pierwotny model o następujące sekcje i czynniki:

- wydzielona sekcja dotycząca cech dostawcy, które mają bezpośredni wpływ na powodzenie informatycznego



Rys. 1. Model wykorzystania ICT w budowaniu wartości przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Griffiths, 2011, s. 241)

przedsięwzięcia wdrożeniowego i mogą być źródłem wzrostu wartości przedsiębiorstwa,

- czynniki wpływające na integrację pojedynczego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie z informatycznym ekosystemem innych przedsiębiorstw,
- wydzielona sekcja dotycząca cech klienta, która została wzbogacona o specyficzne cechy związane z indywidualnymi właściwościami przedsiębiorstwa.

Zmodyfikowany model dotyczy informatycznych przedsięwzięć wdrożeniowych, które polegają na wdrożeniu standardowych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie klasy ERP, CRM, BI, DMS w średnich i dużych przedsiębiorstwach na podstawie strategii outsourcingu.

Decyzja o realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego polegającego na wdrożeniu systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie powinna uwzględniać powody podjęcia takiego przedsięwzięcia informatycznego wynikające ze strategii organizacji (Remenyi i in., 2000, s. 98–115) oraz jej systemu wartości (Parker, Benson, 1988, s. 124), a co za tym idzie – długofalowych celów, jakie stawia przed sobą. Strategiczne inicjatywy informatyczne mogą być podejmowane z jednego lub kilku powodów i mogą odpowiadać na cząstkowe strategie informatyczne przedsiębiorstwa. W opracowanym modelu przedstawiono trzy najistotniejsze cząstkowe strategie realizacji przedsięwzięć informatycznych: przetrwanie, platformę zmian i platformę innowacji. W strategii przetrwania przedsiębiorstwa na rynku klient traktuje inwestycję w system informatyczny wspomagający zarządzanie jako instrument pozwalający w ogóle przetrwać firmie na rynku. Brak systemu, który umożliwi realizację transferu danych w odpowiednim formacie, może być przyczyną wypchnięcia firmy z rynku. W strategii uzyskania platformy zmian klient traktuje wdrożenie systemu informatycznego jako platformę do wprowadzenia stałych, krokowych zmian w cyklu życia systemu w przedsiębiorstwie. W strategii osiągnięcia w sposób skokowy innowacji klient traktuje wdrożenie systemu informatycznego jako instrument pomagający osiągnąć w sposób szybki i jednokrotny innowacje procesowe, skutkujące na przykład obniżeniem kosztów operacyjnych.

Planując realizację przedsięwzięcia informatycznego, musimy mieć na uwadze to, że nie każda firma na świecie może osiągnąć podobne wartości zwrotu z inwestycji w systemy informatyczne. Zjawisko to określa się mianem „efektu firmy”. W opracowanym modelu w sekcji klienta zidentyfikowano następujące grupy czynników, których współdziałanie może wzmocnić lub osłabić wartość przedsiębiorstwa w efekcie realizowanego przedsięwzięcia informatycznego:

1. **Czynniki związane z indywidualnymi właściwościami organizacji.** W wypadku każdego przedsiębiorstwa można wskazać jego specyficzne cechy, związane z indywidualnymi właściwościami organizacji, takie jak marka przedsiębiorstwa, jego pozycja na rynku, poziom innowacyjności, a nawet cechy osobowe oraz

umiejętności wyższej i średniej kadry kierowniczej, które przejawiają się w zdolnościach przywódczych oraz dojrzałej ocenie i próbie rozwiązania pojawiających się problemów.

2. **Czynniki związane z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.** Wpływają na osiągnięcie przez firmę nadrzędnej pozycji wobec konkurencji. Przewaga konkurencyjna wyraża się w wyższej jakości produktu, niższej cenie, lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta. Firma osiąga przewagę konkurencyjną wtedy, kiedy jest w stanie wytworzyć większą wartość ekonomiczną niż jej konkurent. Wartością ekonomiczną tworzoną przez przedsiębiorstwo jest różnica pomiędzy korzyściami, które otrzymuje nabywca dobra, a kosztami ekonomicznymi ponoszonymi przez przedsiębiorstwo (Porter, 2001, s. 160). Według M.P. Portera, firma może osiągnąć lepsze wyniki niż konkurencja jedynie pod warunkiem, że potrafi wyróżnić się w trwały sposób. Badania wskazują na niemożność uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki technologii informatycznej (Hitt, Brynjolfsson, 1996, s. 123–148). Wdrażane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie mogą wzmocnić lub osłabić rezultaty realizacji strategii tworzenia przewagi konkurencyjnej.

3. **Czynniki związane z zmianami organizacyjnymi wspomagającymi przewagę konkurencyjną.** Racjonalna realizacja przedsięwzięć informatycznych ukierunkowana na zmiany procesów w organizacji firmy może pomóc w osiągnięciu celów, jakimi są cykliczne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej i budowanie wartości firmy. T. Davenport (1993, s. 46) stwierdza, że: „przedsiębiorcy starający się maksymalizować wartość inwestycji w technologie informatyczne muszą zacząć myśleć o zmianie procesów jako o czynniku pośredniczącym pomiędzy zastosowaniem technologii informatycznej a wynikiem finansowym. Uczynienie tego doprowadzi do radykalnej zmiany perspektywy. Nie będziemy już na przykład oczekiwać, że inwestycja w technologię informatyczną przyniesie sama z siebie wynik finansowy”. Według autora, zagadnienie związane ze zmianami organizacyjnymi towarzyszącymi inwestycji w ICT trafnie scharakteryzował B. Kubiak (2003, s. 175): „Nowa strategiczna perspektywa zastosowań technologii informatycznej w biznesie zmieniła sposób myślenia zarówno wśród naukowców, jak i praktyków. Perspektywa ta uwytknęła strategiczną rolę technologii informatycznej w osiąganiu przez organizacje korzyści wewnętrznych (poprzez poprawę efektywności) i zewnętrznych (dzięki oferowaniu ulepszonych produktów i usług czy kreowaniu nowych szans biznesowych na rynku)”.

W modelu budowania wartości przedsiębiorstwa dzięki inwestycjom w systemy informatyczne wspomagające zarządzanie w sekcji dostawcy wyróżniono następujące grupy czynników, których współdziałanie może wzmocnić lub osłabić wartość przedsiębiorstwa w wyniku realizacji przedsięwzięcia informatycznego na podstawie strategii outsourcingu:

1. **Czynniki związane z kompetencjami osób, które zarządzają projektem.** Czynniki te decydują o sukcesie przedsięwzięcia zarówno z perspektywy klienta, jak i dostawcy.
2. **Czynniki związane z wiedzą i doświadczeniem konsultantów dostawcy.** Oprócz wiedzy dotyczącej funkcjonalności systemów informatycznych wspomagających zarządzanie kluczowe jest posiadanie przez dostawcę specyficznej i unikalnej wiedzy na temat praktyk biznesowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie danej branży. Brak takiej wiedzy oraz takiego doświadczenia u konsultantów dostawców zmniejsza możliwość zmiany organizacji pracy u klienta dzięki wdrażanemu systemowi informatycznemu.
3. **Czynniki związane z transferem wiedzy związanej z systemem informatycznym wspomagającym zarządzanie pomiędzy konsultantami dostawcy a użytkownikami systemu u klienta.** Według przeprowadzonych badań transfer wiedzy jest znaczącym czynnikiem decydującym o sukcesie przedsięwzięcia z perspektywy klienta (Lech, 2011, s. 318–327). Klient oczekuje, by w ramach transferu wiedzy dostawca wniósł specjalistyczną wiedzę w postaci dobrych praktyk i doświadczeń z innych wdrożeń, pozwalających bardziej efektywnie zaprojektować organizację pracy u klienta z wykorzystaniem wdrażanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie.
4. Dodatkowo zidentyfikowanym czynnikiem jest **integracja rezultatu przedsięwzięcia informatycznego, czyli wdrożonego systemu informatycznego, z ekosystemem innych przedsiębiorstw.** Zakres funkcjonalny i liczba integracji wdrożonego systemu informatycznego z systemami innych przedsiębiorstw czy instytucji ma wpływ na automatyzację wymiany danych. W ten sposób możemy zwiększyć efektywność pracy poszczególnych stanowisk pracy, działów i całych przedsiębiorstw.

Powyższe czynniki wpływają na sposób realizacji informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego, wzmacniając lub osłabiając możliwość osiągnięcia powodzenia w jego realizacji, przez które rozumie się wykonanie przedsięwzięcia w zaplanowanym budżecie finansowym i w harmonogramie oraz osiągnięcie zaplanowanych celów gospodarczych. Należy zwrócić uwagę, że wszystkie prace przeprowadzone przez dostawców usług wdrożenia systemów informatycznych wspomagających zarządzanie powinny cechować się wysoką jakością, ponieważ wpływa to na korzyści ekonomiczne płynące z inwestycji. Badania wykazują, że jakość realizowanych prac w przypadku implementacji systemów ERP ma wpływ na krótkoterminowe rezultaty ekonomiczne klientów (Velcu, 2005, s. 229–238).

Podsumowanie

Inwestycje w systemy informatyczne determinują zmianę charakteru czynników produkcji. Obserwuje się zależność pomiędzy produktywnością pojedynczych systemów produkcyjnych i całych przedsiębiorstw w wy-

niku inwestycji w ICT a zwiększeniem wartości przedsiębiorstw. Obecnie wielu teoretyków informatyki ekonomicznej bada zależność między rezultatami inwestycji w systemy informatyczne wspomagające zarządzanie a zmianami wartości przedsiębiorstw. Zaproponowany model identyfikuje oraz w podstawowym zakresie opisuje główne czynniki oraz uwarunkowania wpływające na zmianę wartości przedsiębiorstwa, która jest rezultatem inwestycji w informatyczne systemy wspomagające zarządzanie realizowanej na podstawie outsourcingu. Przeprowadzone przez autora badania i analizy służące udoskonaleniu modelu uwzględniają osiągnięcia nowej ekonomii instytucjonalnej, traktując przedsięwzięcie informatyczne jako transakcję regulowaną kontraktem pomiędzy klientem a dostawcą. Dlatego w udoskonalonym modelu autor wydzielił dwie osobne sekcje – dostawcy i klienta, które zawierają zidentyfikowane czynniki. Dzięki takiemu podejściu zaproponowany model bardziej precyzyjnie odzwierciedla dwa zjawiska, to jest realizację informatycznego przedsięwzięcia wdrożeniowego na podstawie strategii outsourcingu, jak również zwiększenia wartości przedsiębiorstwa poprzez inwestycje w ICT.

Założona przez autora metodyka badań związana z wpływem inwestycji w ICT na zmianę wartości przedsiębiorstwa zakłada w kolejnym kroku weryfikację opracowanego modelu za pomocą metod statystycznych i równań strukturalnych. Autor ma nadzieję, że przedstawione w publikacji wyniki badań pomogą osiągnąć dwa cele – wskażą istotne czynniki wpływające na wzrost wartości przedsiębiorstwa dzięki inwestycjom w ICT oraz przyczynią się do zwiększenia poziomu skuteczności realizacji informatycznych przedsięwzięć wdrożeniowych na podstawie strategii outsourcingu.

dr inż. Bartosz Wachnik
Politechnika Warszawska
Wydział Inżynierii Produkcji
e-mail: bartek@wachnik.eu

Przypis

- 1) W niektórych polskich przedsiębiorstwach często obserwuje się folwarczne zarządzanie, które zwykle polega na tym, że: „wśród szefów dominują postawy wodzowskie, autorytarne lub w najlepszym przypadku biurokratyczne”. Szefowie takich przedsiębiorstw nie przepadają za tym, by pracownicy wychodzili z inicjatywami, a ponadto poziom zaufania między pracownikami jest niski. W efekcie tego wśród pracowników panuje powszechne oczekiwanie, że w miejscu pracy nie trzeba będzie wykazywać się inicjatywą i że należy czynić to, co powie szef (Bendyk, 2012).

Bibliografia

- [1] Auksztol J. (2008), *Outsourcing informatyczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- [2] Barua A., Kriebel C.H., Mukhopadhyay T. (1995), *Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation*, „Information Systems Research”, No. 1(6), pp. 1645–1659.
- [3] Bendyk E. (2012), *Bunt w Sieci*, Wyd. Polityka, Warszawa.
- [4] Brynjolfsson E., Hitt L. (1996), *Paradox Lost? Firm – Level Evidence on the Returns to Information System Spending*, „Management Science”, No. 4(42), pp. 121–142.
- [5] Brynjolfsson E., Hitt, L. (2000), *Information Technology as Factor of Production. The Role of Differences Among Firms*, „Economic Innovation and New Technology”, No. 3(3), pp. 183–199.
- [6] Brynjolfsson E., Hitt, L., Yanf S. (2000), *Intangible Assets: How the Interaction of Computers and Organizational Structure Effects Stock Market Valuation*, „MIT Working Paper”, pp. 123–156.
- [7] Brynjolfsson E., McAfee A., Sorell M., Zhu F. (2009), *Scale Without Mass: Business Process Replication and Industry Dynamics*, „HBR Working Paper”, pp. 56–87.
- [8] Burton-Jones A., Gallivan M.J. (2007), *Towards a Deeper Understanding of System Usage in Organizations: Multi-level Perspective*, „MIS Quarterly”, No. 31, pp. 657–679.
- [9] Cavusoglu H., Al.-Natour S. (2011), *ICT Value Creation at Four Levels of Analysis: Review of Extant Research and a New Conceptual Model*. 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistic, Thasos Island, Greece.
- [10] Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena mierzenia i kształtowania wartości firm*, WIG-Press, Warszawa.
- [11] Davenport T. (1993), *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- [12] Dedrick J., Gurbaxani V., Kraemer K.L. (2003), *Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of Empirical Evidence*, „ACM Computing Surveys”, No. 35, pp. 1–28.
- [13] DeLone W.H., McLean E.R. (1992), *Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable*, „Information Systems Research”, No. 3, pp. 60–95.
- [14] Dudycz T. (2001), *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [15] Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Flasiński M. (2006), *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] Flyvbjerg B. (2004), *Five Misunderstandings about Case-Study Research*, [in:] C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium, D. Silverman (eds.), *Qualitative Research Practice*, Sage, London–Thousand Oaks, pp. 421–434.
- [18] Griffiths P. (2011), *Strategy-Technology Alignment: Deriving Business Value from ICT Projects*, Academic Publishing International, Reading, UK.
- [19] Hitt L., Brynjolfsson E. (1996), *Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value*, „MIS Quarterly”, June, pp. 123–148.
- [20] Jorgenson D.W., Stiroch K.J. (2000), *Raising the Speed Limit: US Economic Growth in the Information Age*, „Brookings Papers on Economic Activity”, No. 1, pp. 125–211.
- [21] Kubiak B. (red.) (2003), *Strategia informatyzacji współczesnej organizacji. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Gdańsk.
- [22] Lech P. (2011), *Knowledge Transfer Procedures From Consultants to Users in ERP Implementation*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, Iss. 4, pp. 318–327.
- [23] Lichtenberg F.R. (1997), *The Output Contributions of Computer Equipment and Personnel: A Firm Level Analysis*, „Economic Innovation and New Technology”, No. 3(3–4), pp. 313–322.
- [24] Mukhopadhyay T., Rajiv S., Srinivasan K. (1995), *Information Technology Impaction the Productivity and Quality of Mail Sorting*, „Management Science”, No. 43, pp. 1645–1659.
- [25] Parker M., Benson J. (1988), *Information Economics*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [26] Porter M.P. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [27] Rappaport A. (1986), *Creating Shareholders Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York.
- [28] Remenyi D., Money A., Sherwood-Smith M. (2000), *The Effective Measurement and Management of IT Cost and Benefits*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [29] Stewart T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge, Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Currency, London.
- [30] Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- [31] Velcu O. (2005), *Impact of the Quality of ERP Implementations on Business Value*, „The Electronic Journal Information Systems Evaluation”, Vol. 8, Iss. 3, pp. 229–238.

Creation of Business Value from ICT Investments

Summary

The goal of modern information technology management, aimed at enterprise value building, is supporting the company's strategy through ICT and modifying it in the areas where using information technologies can contribute to creating a competitive advantage. The issues linked to identifying and analyzing the factors that influence increasing the value of enterprises using ICT constitute an interesting area of research which has been explored by many theoreticians of business informatics, especially over the last decade. The scope of this article is to present factors and conditionings of ICT investments that influence the enterprise value. The model presented in this publication creatively develops and adds to the model constructed by P. Griffiths. The results may be interesting both for theoreticians of business informatics and for practitioners implementing IT projects.

Keywords

ICT, project, value business, enterprises

CONCEPTS AND PERSPECTIVES OF BUSINESS MODEL DEVELOPMENT

Marlena Grabowska

Introduction

The technological progress and networking of economies generated both opportunities and possibilities for modern-day enterprises, as well as challenges connected with the necessity to meet the requirements set out by the dynamic environment. The characteristic feature of the contemporary market is that of the growing and simultaneously rapidly changing requirements of clients with regard to the quality of products and standard of services. Hence, the adaptation of the business strategies and structures to the changing market conditions in which the enterprises function in is becoming both necessary and indeed essential. The development of an organization is dependent on the implementation of changes and improvements in the hitherto business model. In subject-related literature, it is indicated that the changes in this sphere should be ranked among one of the most important sources of achieving a constant competitive advantage (Zott et al., 2011, pp. 1019–1042).

By perceiving these problematic issues from the viewpoint of the systemic theory, it is possible to quote R. Krupski (2005, p. 240) by stating that the flexibility of an organization that is becoming essential in order to grasp the signals from the environment, as well as to overtake others in terms of identifying and availing of opportunities must be encompassed within certain frameworks, regulations and principles that guarantee the intricacy and even the completeness of the notions. Likewise, apart from the factors that are of an external nature in terms of the changes in the vicinity of the organization, there are also internal stimuli that have an impact, which in turn also become determinants of the development of the business model. In this case, S. Reinhold et al. (2011, p. 71) distinguish such factors as follows: organisational culture, available knowledge and information, diversified resources and the skills of employees. Furthermore, it is illustrated that the surplus of resources and organisational competences is a significant stimulus for the implementation of change in the hitherto business model (Zentes et al., 2013, p. 18).

Thus, it is necessary to note that the achievement of market success in the contemporary economic conditions is inevitably associated with the constant verification of the business model applied. In this context, it is possible to refer to the view of R. de S. Fabricio Jr. et al. (Fabricio et al., 2015, p. 15) who emphasize that building a good business model is often better than to be the first to reach the mar-

ket. R. Borowiecki et al. (2005, p. 7) note that in realizing the aim of survival, the enterprises must also be geared towards development. The effects of the development of enterprises may take on a varied form and be identified with a multitude of aspects in terms of the operations of enterprises. In cases whereby the functioning of the existing business models does not work, then decisions must be taken with regard to the necessity of their suspension, while it is essential to implement new ideas on the basis of the structures of a given unit and define the direction of the subsequent realization of activities. Nevertheless, the implementation of change is also associated with the risk of the business model not being adjusted to the market needs, which in turn would lead to the loss of ties with the clients, while also the loss of part of the market segment. Hence, marking out the manner of running such activities in the business models applied that would facilitate the achievement of market success is significant.

The aim of the herein paper is to describe the concepts and perspectives of the development of the business model on the basis of literary studies. The theoretical nature of the analysis prevalent in subject-related literature in terms of the views on the possibilities of shaping the business model sets forth two significant diagnostic and analytical requirements relating to the research procedures of the issue at hand. The first one is the necessity of presenting the theoretical basis of the validity of the issues raised in terms of the development of the business model, while the latter relates to the definition of the essential directions of the aforesaid development. The basis of the realization of such an aim set forth constitutes the analysis of the way of existence of the business model and the features constituting its remuneration. The execution of ontological analysis therefore facilitates the familiarization with the conceptual assumptions of the business model.

Concepts of business model

In an ontological context, it is essential to define the most general features of the business model by encompassing it within the organizational structure of the enterprise. The perception of the notion of the business model simultaneously places the obligation of the cognitive theory analysis of the issue at hand on the basis of literary study. By undertaking the attempt at the herein analysis, it is

necessary to first and foremost note that in subject-related literature, as well as in economic practice, it is possible to encounter varied approaches that interpret the business models. A multitude of authors define this notion by taking account of various perspectives and aspects. This is also the reason why no binding definition has been elaborated on up to now. This is most definitely a difficult task due to the fact that as claimed by M. Duczowska et al. (2013, p. 35 [the problematic issue of the business model is vast and interdisciplinary by nature](#). T. Wagner et al. (2015, pp. 1298–1312) note that in a multitude of notions defining the business model it is possible to find approximate elements that describe the herein aspect. The aforesaid authors indicate that the business model should be treated as an abstract tool, or even a reflection of the real business world by focusing the manner of creating values by an enterprise within itself while taking account of the role of stakeholders in such activities and external factors.

Likewise, various issues also exist that relate to the aim of implementing the business model that is emphasized in the definitive notions of this aspect. Analysis of the interpretation of the notion of the business model facilitates the distinction of the fundamental categories that are part of the majority of the definitive notions. These categories first and foremost include the following:

- creation and maintenance of values ([Malara, 2003, p. 126](#)),
- achievement of success in a specific group of undertakings ([Niemczyk, 2010, p. 203](#)),
- attaining the profit zone ([Slowotzky et al., 2000, p. 53](#)),
- availing of business opportunities ([Amitt, Zott, 2001, p. 511](#)),
- visualization of the directions of the development of the enterprise ([Nogalski, 2009a, pp. 7–8](#)).

However, while citing the chosen definitive notions of this issue, it is possible to refer to S.M. Shafer et al. (2005, pp. 199–207), who indicate that the business model relates to the logic defining the creation and maintenance of values in an enterprise. A similar perception of this issue is presented by H.W. Chesbrough and R.S. Rosenbloom (2002, p. 529), who claim that it is possible to understand the herein notion as the heuristic logic that combines the potential of technology with that of the realization of economic value. The logic of activities is also referred to by T. Gołębiowski et al. (2008, p. 57), who acknowledge that the business model is a conceptual tool which contains a set of elements and relations between them, while distinguishing the logic of activities of an enterprise in a given sphere. Nevertheless, B. Nogalski (2009b, pp. 37–38) claims that the issue described may be interpreted as a developed form of organizational model of the management of an enterprise. In the subject-related literature, it is also possible to encounter the reference that the business model is a description of the idea of running economic activity, namely a plan of business activity in itself ([Bednarz, 2011, pp. 9–12](#)). Hence, it is necessary to state that the business model is also identified with the logic of activities that is marked out by the direction of ac-

tivity, the way of activity, or even the method of activity of the given enterprise. In concepts that analyse the essence of the business model, the differentiation of interpretation of this issue is emphasized which is dependent on among others, the perspective of the level at which the business models are implemented and developed ([Bednarz, 2011, pp. 9–12](#)) (Fig. 1).

With relation to the functioning of the business model at an economic level, the herein issue is perceived in the context of market trade and the generation of revenue. In terms of this perspective, the task of the business model is to establish the decision variables relating to the sources of income or the cost structures. At the operational level, the structures of ties and logistic networks are significant. In this case, the internal processes emerging in a given unit and creating infrastructure become significant, which facilitate the generation of market value and added value. The ultimate level to be distinguished is that of the strategic one, which designates the position of the enterprise on the market, as well as its interactions with other entities and the direction of growth.

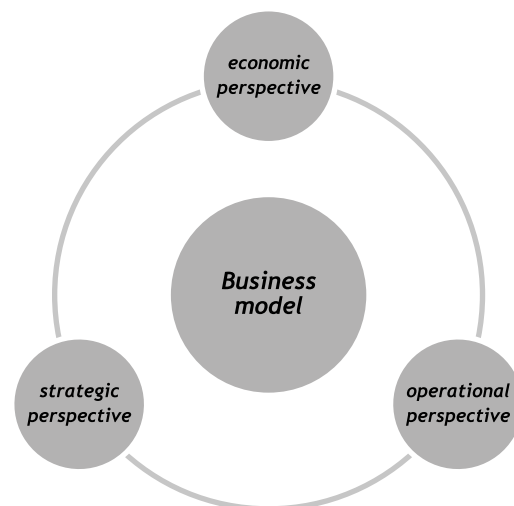


Figure 1. Perspectives of implementing and developing the business model
Source: self-analysis

Hence, it is necessary to underline that there is a multitude of definitions of the business model, while each of them emphasizes various parameters. J. Brzóska and D. Jelonek (2015, p. 48) describe multiple reasons for the development of applicable theories and work associated with business models, which are as follows: the usefulness of the business model for the creation of the transparent concept of creating values and the creation of the business architecture, acquisition of instruments and ways of achieving competitive advantage, while also treating the business model as a medium of many types of innovations.

By ascertaining the afore-mentioned deliberations, it is possible to indicate that the ontological analysis of the business model provides the basis for the perception of the basis of its existence, which is first and foremost viewed in the context of the creation and realization of the useful processes of generating value. Nevertheless,

the essence of the business model is much more complex and cannot be ordered merely within the framework of an economic perspective. Thus, the comprehensive concept of the business model also relates to the strategic and operational perspectives.

Degree of intensity of change as the basis for the development of the business model

The changes implemented into the business model may be viewed by means of differentiated typologies. D. Schallmo (2013, p. 29) proposes a three-dimensional classification that takes account of the objective context (referring to the elements of the business model), subjective (taking account of the reference unit) and the degree of intensity of the implemented changes. In accordance with the objective criteria, the changes in the business model occur in varying numbers in terms of their elements. Such an approach places the obligation on identifying the elements of the business model. In subject-related literature, a multitude of concepts exist with regard to the architecture of the business model. Of the various propositions of marking out this structure, there is great divergence between researchers as they illustrate varying areas of optics in terms of the business model, while also indicating the general or detailed nature of it. A broad review of the components of the business model was executed by T. Falencikowski (2012, pp. 321–315). Nevertheless, taking the co-existence of the various components of the business model into account, it is possible to expect a heterogeneous degree of interference in terms of the entire structure of the model, by relating it to the singular component, a greater number of components, or even to all the components of the business model.

In the objective sense, the changes carried out are aimed at specific reference units. In a general notion, the fundamental recipient of the changes to the business model and the entity verifying the aforesaid changes is that of the clients, particularly their reaction to the modified proposition of values. Nonetheless, this also points to the other stakeholders of the enterprise that are responsible for the changes to the business model of the given enterprise. These include among others, competitors from the market sector in which the enterprise operates, or even key trading partners.

The degree of intensity of change in the business model may take on two fundamental formats associated with the sphere of interference in a given model. Within the framework of these formats, activities of an evolutionary or radical nature are distinguished. Changes of an evolutionary nature only partially relate to the aspects of the business model, which proceed gradually and do not interfere in its architecture in a profound manner. Nevertheless, the type of activities relates to the development of a new and previously unknown business model for enterprises, which is connected with their restructuring. In concurring with R. Borowiecki and A. Jaki (2015, p. 4) that restructuring is a process of radical change in terms of economic struc-

tures that is determined by among others, the pursuit of shaping new directions of development for enterprises that are aimed at increasing their efficiency and competitiveness on the market, it is possible to relate these processes to the activities within the hitherto business model.

While taking account of the two-dimensional perspective of the analysis of change in the business model associated with the interference in its structure and the connection with the degree of intensity of change, four characteristic areas have been distinguished (Fig. 2). These certify to the growing number of elements of the model that may undergo change and indicate varying intensities in terms of the degree of change in the particular components.

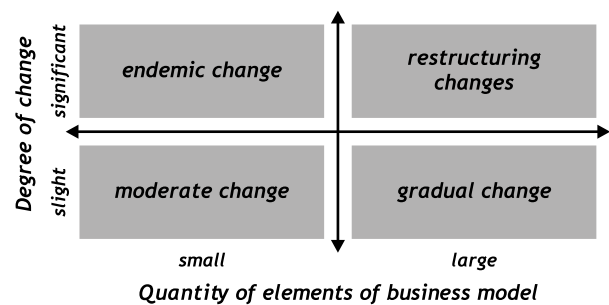


Figure 2. Two-dimensional perspective of change in business model
Source: self-analysis

As evidenced in Figure 2, the moderate change in the business model occur at the moment of small interference in the structure of the model with the simultaneously slight intensity. However, executing change to a significant amount of components of the model, albeit with low intensity leads to the successive and fluid transformation of the model as a whole. The two-dimensional perspective analysis adopted also facilitates the possibility of executing intensive spot activities (endemic), which relate to significant change to one or a miniscule quantity of elements of the business model. In extreme situations when an enterprise does not see the possibilities of the further functioning of the current business model, substantial changes are implemented with regard to the majority of, or all the elements of the model. Such activities are of a restructuring nature and may lead to the creation of a new business model.

The problematic issues of the degree of intensity of change to the business model are perceived in a slightly broader perspective by T. Bieger and S. Reinhold (2011, p. 53). The aforesaid authors indicate three fundamental patterns of development for enterprises that transpire as a result of the transformation in the business models. The aforesaid changes take on the form of quantitative growth, evolutionary and revolutionary activities (radical) (Fig. 3).

In the case of quantitative growth, innovative activities do not occur in the hitherto business model. The development of enterprises does not happen as a result of the innovation of the construction of the business model, or as a result of changes in the interactions between the particular elements of the business model. In this case,

the increase in the amount of transactions or frequency of transactions with the hitherto clients is observed. In the case of the quantitative growth of enterprises, the utilization of the hitherto traditional business model is evident. This does not undergo meritorical change, yet its expansion takes place.

The evolution of the business model may also occur as a result of the gradual innovative activities implemented in the business model and/or the architecture of the business model. In this case the fluid modification of the base components of the business model takes place, or the evolutionary modification of the mutual relations between the particular elements. Change of one of these elements leads to the simultaneous modification of the entire model, together with the gradual adaptation of its architecture. Changes of the evolutionary type are most frequently initiated by the particular activities of a tactical nature, which only after achieving a certain degree of maturity lead to the formation of a new business model.

Radical changes in the business model occur as a result of the fundamental transformation in the area of its elements, or its creation. If at least one of these factors undergoes revolutionary transformation, the effect of these activities shall lead to the intricate modification of the whole hitherto business model. J. Zentes et al. (2013, p. 13), emphasize that in the case of enterprises, radical changes to the business model usually signify targeting new markets, or even segments of clients, yet also relating to the reactions of enterprises towards the new requirements and needs of clients with the aim of providing them with novel values. The transformation of the business model, which is of a revolutionary nature may have an impact on the competitiveness of the sector, thus causing transformation of the regulations of market procedure applied up to now.

The restructuring of the business model in the majority of cases is connected with the change in the strategies of

enterprises. The consequence of these actions may be that of diversification of the hitherto activities involving the definition of completely new business directions that are independent of the basic activity of a given entity, or even diffusion of the varying types of innovations. J. Brzóska (2014, p. 61) indicates that the viewpoint of the practices of innovativeness of an enterprise signifies the necessity of implementing change in management, while primarily associated with the preparation and implementation of the appropriate strategies and models of business. Thus, the cited author emphasizes the role of innovations that may become an important premise for the creation of modern-day strategies and the corresponding business models of the enterprises.

Depending on the type of innovative activities initiated in the elements of the business model, homogenous forms of evolution of the herein model are distinguished, leading to the creation of evolutionary continuum in itself, namely the fluid transition from one form of development of the element of the business model into a another form (Fig. 4).

The initial change in the proposition of value offered to clients occurs by means of innovation in the area of the product and services offered. This may lead to the internal and external transformation of the organization of the hitherto activities. This transformation in the first case involves for instance, the pursuit of the optimization of the internal processes, or changes to the organizational structure. In the latter case, this is based on for instance, the broad perception of integration with external entities. Subsequently, the growing degree of innovativeness of the business model may lead to evolutionary change in terms of competences and organizational resources. By means of the dynamization of the development of the hitherto competences and resources, an enterprise may take on new business challenges and enter previously unknown markets. Likewise, the development of a completely new business model for the enterprise also takes place.

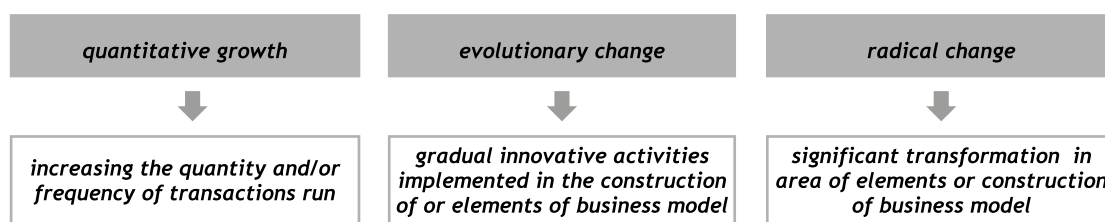


Figure 3. Concepts of change in business model
Source: self-analysis

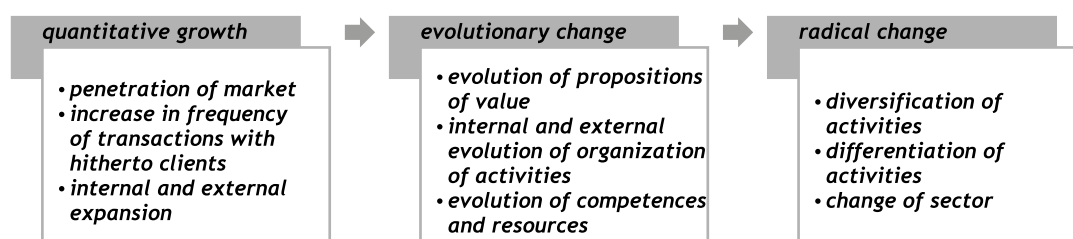


Figure 4. Continuity of change in business models
Source: self-analysis on the basis of (Zentes et al ..., 2013, p. 13)

As a result of the changes of a radical nature, new areas of the development of an organization emerge, which on the one hand are to be found outside the fundamental hitherto activities, while on the other hand are strongly connected with the activities. In this phase of the evolutionary process, the business independence may also be attained by the new business model that involves the displacement of the hitherto business model.

Actions leading to the development of business model

Enterprises need the appropriate actions in order to implement the innovative business model. It is emphasized that the maintenance of a long-lasting competitive advantage requires the search for a modern business model of original ways of activity in the case of enterprises (Skowron-Grabowska, 2014, p. 36). Nevertheless, in spite of the significance of the herein issue, few solutions specifying the process of developing a business model are stipulated in subject-related literature. V. Rieger et al. (2015, p. 6) presented the results of survey analysis relating to the methodics of developing new models of business. This research was carried out in the form of a structured interview in a group of experts representing enterprises from various service sectors such as the following: communicative, transportation and logistics, while also insurance, energy, trade and telecommunications. The fundamental aim of the herein work was the identification of the driving force, which from the viewpoint of enterprises leads to changes in its business model. The survey related to the methods and ways of organization and management applied that would constitute a clarification of the factors of success, while also barriers in terms of the development of the business model. Consequently, the identification of the best practices from the hitherto experiences occurring in the analysed enterprises was executed (Fig. 5).

Continuous development of the business model in the current dynamic economic conditions is the factor that enables the continued survival of the organization and maintenance or increase of the competitive position. The fundamental stimulants for activity are in this case technological progress, as well as the growing competitiveness of the market environment. Enterprises can not merely react to negative signals coming in from the market environment that are reflected in, e.g. dropping revenue. These are usually delayed signs of over-exploitation of the current business model. Thus, enterprises are required to display activity in terms of initiating activities leading to the development of a business model, as well as implementing the appropriate systems of early warnings of the loss of efficiency of the current business model, by means of among others, the application of scenario techniques, or analysis of trends. This is in convergence with the concept of the management of change, thus becoming a fundamental element in the organizational culture of the enterprise at hand.

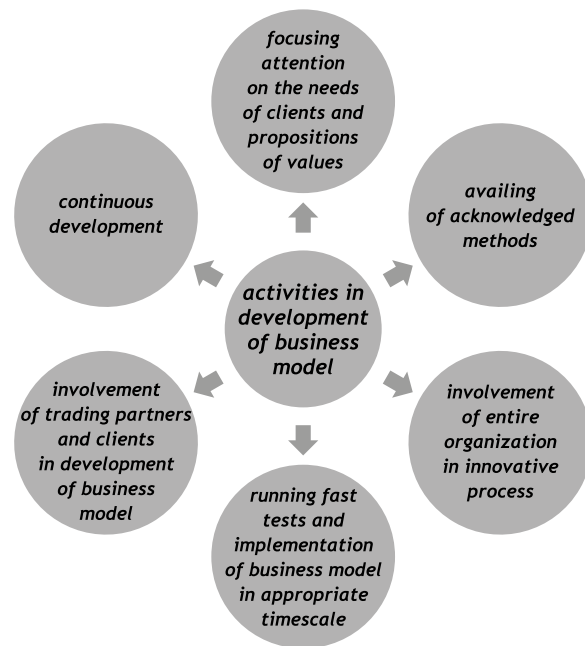


Figure 5. Areas of activities in development of business model
Source: self-analysis on the basis of (Rieger et al., 2015, p. 6)

It is possible to indicate that the approach to developing the business model has undergone significant change. In the past, one of the most significant factors in the success of enterprises was that of the resources of the aforesaid enterprises that were difficult to replicate. Nevertheless, the current key factors of the business model is primarily based on satisfying the needs of a client and adjusting the appropriate offers generating value to these needs. It is essential to underline that the requirements of clients are increasingly higher, while the needs of clients are featured by great variability and diversity. Hence, an enterprise must clearly adjust to the needs of its clients if it wants to achieve market success. Indeed, the necessity of perceiving and taking account of the expectations of society is emphasized, as well as offering products that satisfy the requirements of clients with the aim of maintaining its position on a currently volatile market and further development (Bajdor, Brzeziński, 2013, p. 89).

One of the most significant factors in the development of the business model is that of cooperation with clients and economic partners. These entities must be treated as a fundamental part of the business model. It is noticeable that profound changes are occurring in the economic area in terms of the ways of interaction between the consumer and the firm, not only during the process of creating innovations, but also in the broad perception of the co-creation of value, while the concept of involving clients in the process of creating innovations is gaining greater acceptance (Jelonek, Pawełszek, 2013, p. 169). The acknowledgement of clients as a fundamental element in the creation of an innovative business model constitutes the expansion of their role, which are not restricted to merely the concept of presumption. In spite of the fact that the concentration of the activities of an organization on close cooperative ties with clients and trading partners creates



difficulties, it is necessary to treat integration with the external environment as a particularly important element which leads to the development of a new business model.

The development of the business model should take account of the appropriate methodology of its development. Enterprises that fail to avail of the methodical and orderly resolutions may to a certain extent shape the business model by adopting a coincidental, random and incohesive resolutions. Likewise, the creative attitudes that lead to the improvement of the business model should be supported by means of the appropriate methodological activities. The ways utilized in the development of the business model may include the following: Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2011), or St. Galler Business Model Navigator (Gassmann et al., 2013).

One of the ways to define the structure of the development of the business model is the adoption of the assumptions proposed by Osterwalder and Pigneur relating to the concepts of Business Model Canvas developed by them. According to the herein concept, the development of the business model takes place in two dimensions referring to the process and methodics. The development of the new business model constitutes a certain process that is executed at various stages by various methods. Likewise, the diversification of solutions relating to the development of the business model into two fundamental categories is becoming sensible: the process and the methodics of activities. Another way to shape the structure of the development of the business model is the application of the concept that is the copyright of the scientists of the University of St. Gallen in Switzerland, which is defined as St. Galler Business Model Navigator. On the basis of the research executed on the models of business, it has been stated that nine out of ten newly-forming models are not created as a result of the recombination of the hitherto solutions applied. Moreover, the authors of this solution marked out 55 different patterns of the business model, which may become the source of inspiration for the development of a new model in a given organization.

It is necessary to emphasize that the success of the development of the new business model is dependent on the awareness of a given organization with regard to its involvement in the innovative process. This is associated with the necessity to increase the level of flexibility of the actions undertaken. A significant problem may turn out to be the implementation of the new solutions in highly structured organizations. In this type of cases, it may lead to both to the partial loss of know-how, as well as the prolongation of the timescale of knowledge transfer. Likewise, the connection of the various organizational areas at an initial phase in the development of the business model is becoming significant. The basis of these activities is to run a thorough dialogue with the stakeholders of the enterprise.

In the development of the business model, it is significant to run tests and implement the proposed solutions into the economic area within the appropriate timescale. In this case, it is necessary to pursue the acquisition of

fast feedback from the market environment in order to implement possible actions that correct mistakes in the business model and its re-creation in an improved form. This requires research of a flexible nature that facilitates the checking of whether a given idea relating to the development of the business model functions correctly or whether it must be withdrawn or improved. Hence, it is possible to indicate that the innovative business models are verified, while their ultimate implementation must be preceded by close monitoring of the market in order for the implementation of the business model to take place in the appropriate and optimal timescale for the enterprise at hand.

The development of this business model must take place in various areas of activities. Of the aforementioned, it is not possible to indicate prioritization or primordality among them. This conclusion may be drawn both following the analysis of subject-related literature, as well as after taking account of empirical research carried out by German researchers. Likewise, the assumption that the factors of success in the development of the business model should be perceived in the synergic effect of uniform activities executed in a multitude of areas is equally highly probable.

Conclusions

The deliberations carried out facilitate the indication that the multiplicity of the definitive notions of the business model underlines the importance of this issue both in terms of the theoretical and practical aspects. One of the most significant issues relating to the problematic areas of the business model is that of the shaping of its development and the implementation of the innovative solutions. The turbulence of change in a competitive environment lead to the case whereby enterprises must react to the changing conditions rapidly. Strong competition, the acquisition of new opportunities of demand or difficult market conditions constitute the necessity to reorganize activities in the case of entities currently in operation. Likewise, the application of innovations of a mere product or process nature is not a guarantee of gaining (or even maintaining) competitive advantage. The necessity of implementing change and innovative solutions also refers to the business model under realization. The utilization of innovations in building or even restructuring the business model increases the opportunities of a given entity on a competitive market.

The development of the business model may take on an evolutionary or radical nature, which points to the build-up of the degree of innovativeness of the solutions applied in the sphere of the elements of the business model or in the architecture of the herein model. Nonetheless, the area of activities run with regard to the development of the business model is dependent on the current needs of the given organization. Moreover, it is necessary to emphasize that the reorganization of the current model or the implementation of the radical solutions is a great challenge for every organization.

Ph.D. Marlena Grabowska
Czestochowa University of Technology
Faculty of Management
e-mail: anelram@wp.pl

References

- [1] Amitt R., Zott C. (2001), *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, pp. 493–520.
- [2] Bajdor P., Brzeziński S. (2013), *Cause Related Marketing as One of the Sustainable Marketing's Dimensions – the Essence and Practical Examples*, „Polish Journal of Management Studies”, Vol. 7, pp. 89–100.
- [3] Bednarz P. (2011), *Typowe modele biznesowe w nauce zarządzania*, [w:] M. Bąk, P. Kulawczuk, A. Szcześniak (red.), *Modele biznesowe przedsiębiorstw tworzonych na bazie szkół wyższych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym Warszawa, s. 9–24.
- [4] Bieger T., Reinhold S. (2011), *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, [in:] T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufsess, C. Krys (eds.), *Innovative Geschäftsmodelle – Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, pp. 13–70.
- [5] Borowiecki R., Jaki A. (2015), *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4–7.
- [6] Borowiecki R., Jaki A., Misiółek K., Rojek T. (2005), *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. ABRYS, Kraków.
- [7] Brzóska J. (2014), *Wdrażanie i dyfuzja innowacji a zmiany modeli biznesu przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, J. Kaczmarek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 61–71.
- [8] Brzóska J., Jelonek D. (2015), *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 48–55.
- [9] Chesbrough H.W., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, pp. 529–555.
- [10] Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu: nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- [11] Fabricio Jr. R. de S., da Silva F.R., Simoes E., Galegale N.V., Akabane G.K. (2015), *Strengthening of Open Innovation Model: Using Startups and Technology Parks*, [in:] A. Dolgui, J. Sasiadek M. Zaremba (eds.), *Proceedings of the 15th IFAC Symposium on Information Control Problems in Manufacturing INCOM 2015, IFAC-PapersOnline*, Vol. 48(3), pp. 14–20.
- [12] Falencikowski T. (2012), *Struktura i spójność modeli biznesu*, [w:] R. Krupski (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 307–334.
- [13] Gassmann O., Csik M., Frankenberger K. (2013), *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Hanser, München.
- [14] Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa.
- [15] Jelonek D., Pawełoszek I. (2013), *Technologie semantyczne w zarządzaniu platformą otwartych innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics”, Vol. 4(30), s. 169–180.
- [16] Krupski R. (2005), *Powrót do koncepcji systemowych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, s. 240–261.
- [17] Malara Z. (2003), *Czynniki sukcesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, [w:] J.L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 125–130.
- [18] Niemczyk J. (2010), *Modele biznesowe*, [w:] M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Zarządzanie, kanony i trendy*, C.H. Beck, Warszawa, s. 203–210.
- [19] Nogalski B. (2009a), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA”, Nr 2, s. 3–14.
- [20] Nogalski B. (2009b), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 33–47.
- [21] Osterwalder A., Pigneur Y. (2011), *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- [22] Rieger V., Bodenbenner Ph., Wagner T., Tilly R., Schoder D., Seltitz A. (2015), *Geschäftsmodellinnovation Neue Wege für nachhaltigen Erfolg*, In Zusammenarbeit mit dem Seminar für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement der Universität zu Köln, Studie 2015/01, Detecon International GmbH, http://www.detecon.com/sites/default/files/Detecon%20Studie_Gesch%C3%A4ftsmodellinnovation.pdf, access date: 13.07.2015.
- [23] Reinhold S., Reuter E., Bieger T. (2011), *Innovative Geschäftsmodelle – Die Sicht des Managements*, [in:] T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufsess, C. Krys (eds.), *Innovative Geschäftsmodelle – Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, pp. 71–91.
- [24] Schallmo D. (2013), *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlage, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*, Springer-Verlag, Wiesbaden.
- [25] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, Vol. 48, pp. 199–207.
- [26] Skowron-Grabowska B. (2014), *Business Models in Transport Services*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 35–39.
- [27] Slowotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- [28] Wagner T., Tilly R., Bodenbenner Ph., Seltitz A., Schoder D. (2015), *Geschäftsmodellinnovation in der Praxis: Ergebnisse einer Expertenbefragung zu Business Model Canvas und Co.*

[in:] O. Thomas, F. Teuteberg (eds.), Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015), Osnabrück, pp. 1298–1312.

[29] Zentes J., Steinhauer R., Lonnes V. (2013), *Geschäftsmodell-Evolution: Unternehmensentwicklung als Dynamisierung von Kernkompetenzen*, Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes, Frankfurt am Main.

[30] Zott C., Amitt R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, Vol. 37, Iss. 4, pp. 1019–1042.

Koncepcje i perspektywy rozwoju modeli biznesu

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie, na podstawie studiów literaturowych, koncepcji i perspektyw rozwoju modeli biznesu. Teoretyczny charakter analizy panujących w literaturze przedmiotu poglądów na temat możliwości kształtowania modeli biznesu nakłada dwa istotne wymagania diagnostyczno-analityczne odnoszące się do

procedury badawczej problemu. Pierwszym jest konieczność przedstawienia podstaw teoretycznych ważności podnoszonych kwestii koncepcji modelu biznesu, drugim zaś – określenie zasadniczych kierunków rozwoju modeli biznesu. Rozwój modelu biznesu może przybrać charakter ewolucyjny lub radykalny, co wskazuje na natężenie stopnia innowacyjności stosowanych rozwiązań w obszarze elementów modelu biznesu lub w architekturze tego modelu. Niemniej jednak obszar prowadzonych działań dotyczących rozwoju modelu biznesu uzależniony jest od aktualnych potrzeb danej organizacji. Ponadto należy podkreślić, że reorganizacja bieżącego modelu czy też implementacja radykalnych rozwiązań jest dużym wyzwaniem dla każdej organizacji. Trzeba również przyznać, że decyzje o wprowadzeniu działań innowacyjnych do modelu biznesu muszą być podejmowane na podstawie rzetelnej analizy rynku, opartej przede wszystkim na ocenie potrzeb klientów.

Słowa kluczowe

model biznesu, zmiany w modelu biznesu, rozwój modelu biznesu

ORGANIZATIONAL IDENTITY AS AN OPPORTUNITY TO CREATE A COMPETITIVE ADVANTAGE OF BUSINESS ENTERPRISES

Marzena Góralczyk

Introduction

The organizational identity of business entities is, next to the issues of organizational culture, one of the significant areas of research of companies, based its operation on various resources and focusing in particular on intangible resources, characterized by an increase in value. An important imperative of challenges for managers in the era of globalization is constantly striving to improve the competitiveness of business enterprises. It is inextricably linked with the creation of a stable basis to maintain the status quo of the company but, what is especially worth emphasizing, it conditions indicating further directions of development and existence in the market in many of its dimensions, and in light of changes in the business environment existing in the twenty-first century. Shaping a new “image” of the business sector cannot take place without constantly redefining the model indicating the operator’s activity. It becomes necessary

to increase the competitive advantage of enterprises. It should be based on foundations that are rooted in the organizational culture of the economic operator at the level of activities in different areas of its operation.

The aim of the study is to answer the following questions: what is the relationship between organizational identity and competitive advantage of the company, what is the role of organizational culture in shaping the desired identity?

The approaches of organizational identity

Due to the interdisciplinary concept of organizational identity that is rooted in philosophy, psychology, sociology and sciences of enterprise management, we can find a variety of its approaches. According to G. Davis, R. Chun, R.V. da Silva, S. Roper (2001,

pp. 113–114), it is interpreted as an “internal image of the business operator concerned and applies only to its employees.” However, having regard to the perception of the company by external stakeholders, these authors use the term corporate image. In their view, combining identity and image is the reputation of the organization. On the other hand, according to W. Budzyński (2012, p. 31), the identity of a company “is a comprehensive system to identify the company with which it is distinguished from the environment and which includes elements of visual identity and organizational culture, including the principles, values, behaviour, the philosophy of action and other fixed over a longer period features that determine the unique nature of the company in the group of both its external environment and its employees”.

He believes that “identity forms the basis of corporate image” (Budzyński, 2012, p. 31). M. Jo Hatch (2002, p. 256) states that “the identity of the organization is the experience and convictions of the members of the organization as a whole and that “the term refers to how members of the organization see themselves as an organization” (Hatch, 2002, p. 256). J. Czarnota-Bojarska (2010, p. 89) understands organizational identity “as a result of separating the cognitive category of “group” (“organization”), it results from a sense of supplementary adaptation and complementary adaptation indirectly influences it”. In her view, the first kind of person adaptation – organization manifests itself in compliance of features, norms and values, that is, so-called, basic characteristics, while the second concerns the organization’s resources in relation to the needs and capabilities of employees and the requirements of the organization (Czarnota-Bojarska, 2010, p. 89). G. Nizard (1998) distinguishes solid, unchanging and distinctive elements, given its components such as:

- articulated identity, i.e. that one which is shared by all participants in the organization, if not a sort of resistance that exists in the beliefs of people,
- informal identity i.e. the one that is fragmented, liquid and associated with deep-set expectations of individuals,
- perceptible identity is determined by identifying essential expression of the organization, having an internal character, which is subject to the transfer also for the environment,
- illusory identity, which consists of all unconscious and imaginary action or attitudes, including among the others: ideologies, myths, stories,
- identity and its internal incarnation containing all aspects of the life of the organization.

Other aspects are noticed by B. Fryzel (2005, p. 147). The identity of the organization is defined “as a synthetic product of human activity aimed at obtaining the distinguishing characteristics”. The author distinguishes two concepts of corporate identity. The first treats it as an image of the company or the function of the image of the company and states that it is “visual identification system, whose main issue is to obtain a com-

petitive advantage through strong business distinction from a group of other companies”. In the second, referring to the behavioural context, it assumes that corporate identity is rooted in the behaviour of employees (Fryzel, 2005, p. 147).

According to G. Regenthal (2009, p. 30), the concept of organizational identity “includes the following areas:

1. entirety and coordination of all ways of thinking, behaviour, work and communication,
2. homogeneous decision-making image oriented inside and outside the organization,
3. strategic management systems, basic and assigned tasks,
4. strengthening the identification of employees and their motivation,
5. actively shaping the organizational culture and organizational climate,
6. improving the quality of work and quality of products,
7. improving customer satisfaction, profiling and image”.

The presented approaches of organizational identity prove that it covers a broad spectrum of issues that concern the perception of the organization by employees and external stakeholders. The mentioned interested groups of adversaries can lie in desired creating the identity an impetus to initiate actions conducive to shaping the competitiveness of enterprises. How should they be interpreted? What are its new challenges in the face of changes in the economy?

The challenges to the competitiveness of enterprises

In a dynamic economic reality, in the conditions of uncertainty and constant changes resulting from impacts of the business and non-business environment, economic entities perceive that the previous models of competing in the market do not always come true. Where to look for new ways to improve competitiveness? Companies, seeing the current shape of their organization, should not remain in fixed frameworks of thought but, anticipating the future, try to see new opportunities and threats.

It is worth mentioning that nowadays companies compete in two dimensions: the physical world of resources (in the physical market) and the virtual world of information (in the cyberspace market) (Krawiec, 2009, p. 74). The consequence of this is the desire to care for the collection of reliable information more quickly than competitors do. “In the new concept of the economy, the competition between complex business communities, not individual business enterprises, is the engine of occurring economic transformation and the process of welfare creation” (Krawiec, 2009, p. 76). The resulting specific need for synergy triggers the network thinking and the need to meet the new challenges of management. According to M. Grudzewski and I. Hejduk (2008, p. 16), one of them is the focus around teamwork and continuous learning. It is important to systematically improve communication processes within the company

and among business partners, integration, cooperation and closer interactions and shaping the platform of partnership with customers, suppliers as well as various stakeholders. To meet these challenges, the entrepreneur intends to run business in such a way as to show greater competitiveness in the market to stay ahead of the competition.

What is competitiveness? What measures are conducive to shaping the attitudes of employees that affect the creation of organizational identity and thus enhancing the competitiveness of businesses?

Competitiveness is recognized as “the ability to achieve and/or maintain a competitive advantage” (Gorynia, Jankowska, 2008, p. 56), “a system of conditions, objects, events, processes and activities, through which the company seeks to achieve its objectives on market competition arena” (Stankiewicz, 2011, p. 148). From the point of view of business entities, according to S. Kasiewicz (2006, p. 45), two concepts of competitiveness seem to be particularly important. The first emphasizes the opportunity for safe and sustainable functioning of the company in the long term, seeks to answer the following questions: does the demand for manufactured goods and services continue? how professionally will the company be managed? will the pressure of new competitors be strong? The second concept is exposed to “the current position of the entity in the market, as expressed in its share and obtained profitability”. However, according to M.J. Stankiewicz (2011, p. 150), competitiveness should be recognized as a unit composed of four elements: competitiveness potential, competitive advantage, instruments of competition and competitive position. Among these elements there is a mutual feedback. Let us look at their interpretation .

The potential of competitiveness is a complex of tangible and intangible resources of the company, which is necessary to ensure that it can operate on a competitive market arena (Stankiewicz, 2000, pp. 96–97).

A competitive advantage of the company, it is not only the present but also the expected level of the gap that exists between the enterprise and the other best in the industry, or in a particular market segment (Kasiewicz, 2006, p. 47). The occurrence of the competitive advantage happens when three conditions are met (Kasiewicz, 2006, p. 47):

1. the effects of this advantage has been sustained, so it is not something incidental that has happened once, as the weave of favourable situations,
2. the factors leading to gain an advantage are continually developed and expanded, which is followed by their systematic modification according to the interaction of market forces,
3. the potential of the company is so sufficient to make action taken in the direction to gain a better position than its competitors effective.

A competitive advantage can be considered “as a higher level of achievements in relation to competition defined on the basis of the following three issues:

1. the achievement must be of importance for the customer,
2. it must be perceived by the customer,
3. it must be of a permanent nature” (Simon, 1999, p. 137).

The sources and durability of a competitive advantage were shown in Figure 1.

The company consciously creating measures – instruments to compete, contributes to securing contractors for the offer, which is currently presented or which will be released in the market in the future, because it is in the design phase (Stankiewicz, 2011, pp. 168–170). B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz and J. Karpacz (2007, p. 9) mention such instruments of competing, as: time delivery, cost, financial capacity, establishing relationships with customers, own distribution network, M.J. Stankiewicz (2011, pp. 148–174): quality, price, maintenance, communication and information. The last two instruments are undeniably essential in an era of progressive globalization processes and

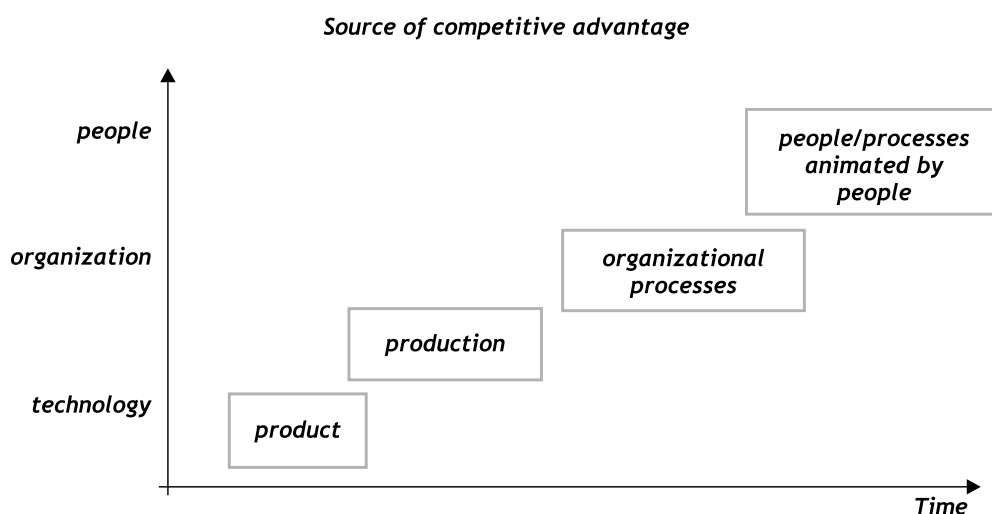


Figure 1. The sources and durability of a competitive advantage
Source: (Simon, 1999, p.140)

strong pressure on the increasingly rapid acquisition and processing of information. Not only producers are interested in them, who draw knowledge about their customers, but also final recipients, looking for good, reliable sources of information about products (or services) offered by enterprises in the market.

The fourth element – the competitive position of the company is not fixed. It can be undermined by the impact of other market participants. By contrast, the improvement and gaining advantage should be carried out by innovation, referring not only to the processes and products as well as new forms of organization of business activities, for example, in the form of so-called inter-organizational networks (Stańczyk-Hugiet, 2012, p. 88).

Thanks to healthy competition, the company strengthens its marketing orientation, meets the market demands, seeks cheaper and better processes, products and services, is committed to innovation and selling their products to customers with the most favourable conditions, due to which it contributes to better meeting social needs (Penc, 2003, p. 103).

Maintaining a competitive advantage requires a large commitment of employees of the company, which is facilitated by accepting the norms and values that should be firmly grounded in the organizational culture of business enterprises. What is the organizational culture and what is its relationship with organizational identity? Let us present the relationship of organizational culture with identity.

Company culture and its relationship with organizational identity in the perspective of competitive advantage

Organizational culture has been analysed in many different ways. The leading representatives of science dealing with this issue should include, among the others, G. Hofstede or E. Schein, K.S. Cameron and R.E. Quinn. For this discussion the definition by K.S. Cameron and R.E. Quinn (2003, p. 25) was followed. In their opinion: “Organizational culture is manifested in shared values, dominant leadership styles, language and symbols, practices and routine procedures and definitions of success. These are the specific characteristics of each organization, which distinguish it from others”. To make the organizational culture contribute to the development of the company and improvement of its competitiveness, it is necessary to consolidate the desired standards and constituent values. The last ones relating to the subjective dimension of the company “make up its identity, or individual image, seen in the light of the organization and relationships with groups of various entities” (Komorowski, 2011, p. 145).

Entrepreneurs find especially important such elements of the organizational culture as according to R. Wróblewski (2009, p. 391): open communication, brand, symbols – the heroes of business, celebrations, learning organization, desired values. The latter ones, in

turn, constitute the personality of the organization and also apply to the common basic standards and beliefs.

This raises the question: does the existing organizational culture in the company foster to create the identity of the company?

In the view of R. Wróblewski (2009, p. 391), organizational culture, in addition to the function of reducing uncertainty, builds corporate identity, which should be treated “as a distinctive feature of the company from the environment and to prejudice its uniqueness” (Fryzel, 2005, p. 153).

Let us note the structural and cultural determinants of identity that are presented in Table 1.

Table 1. Structural and cultural determinants of identity

<p>Structural factors include properties relating to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sector of operation and technology • size • strategy • links with components
<p>Cultural factors include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • values, principles, norms, ideologies • schemes, responsibilities • atmosphere

Source: (Nizard, 1998, p. 68)

The identity conditioned by cultural foundations is rooted in the values accepted and thus shared by employees of the company. These values oriented to ethical frameworks translate into compliance with the rules, which include standards appropriate for the company. To meet market expectations, their observance makes the image of the company perpetuate in a good light, in the opinion of stakeholders inside the company, or its employees and external stakeholders, including businesses and other entities that participate in mutual interdependencies of business – the network of relations. The organizational identity experienced by employees at all levels in the enterprise can be a stimulus to create a competitive advantage.

The relations between the identity of the organization and its culture and shaping the competitiveness of the enterprise are presented in Figure 2.

The organizational identity can be an important group of non-economic determinants of the behaviour of members of the organization. It should be emphasized that it is also linked to shaping the image of the company. The stronger the feeling of a sense of identity by its employees, the greater will be their efforts towards building a positive image of the entity in the market. It is necessary to permanently sustain the positive incentives stimulating the mechanisms that trigger and preserve the organizational identity. These include: the need to protect the individuality of organization, intensification of action against the behaviour of market competitors and the need to stand out against other companies in the industry. The management of the economic entity should stimulate pro-identity action and at the same time know and systematically explore mech-

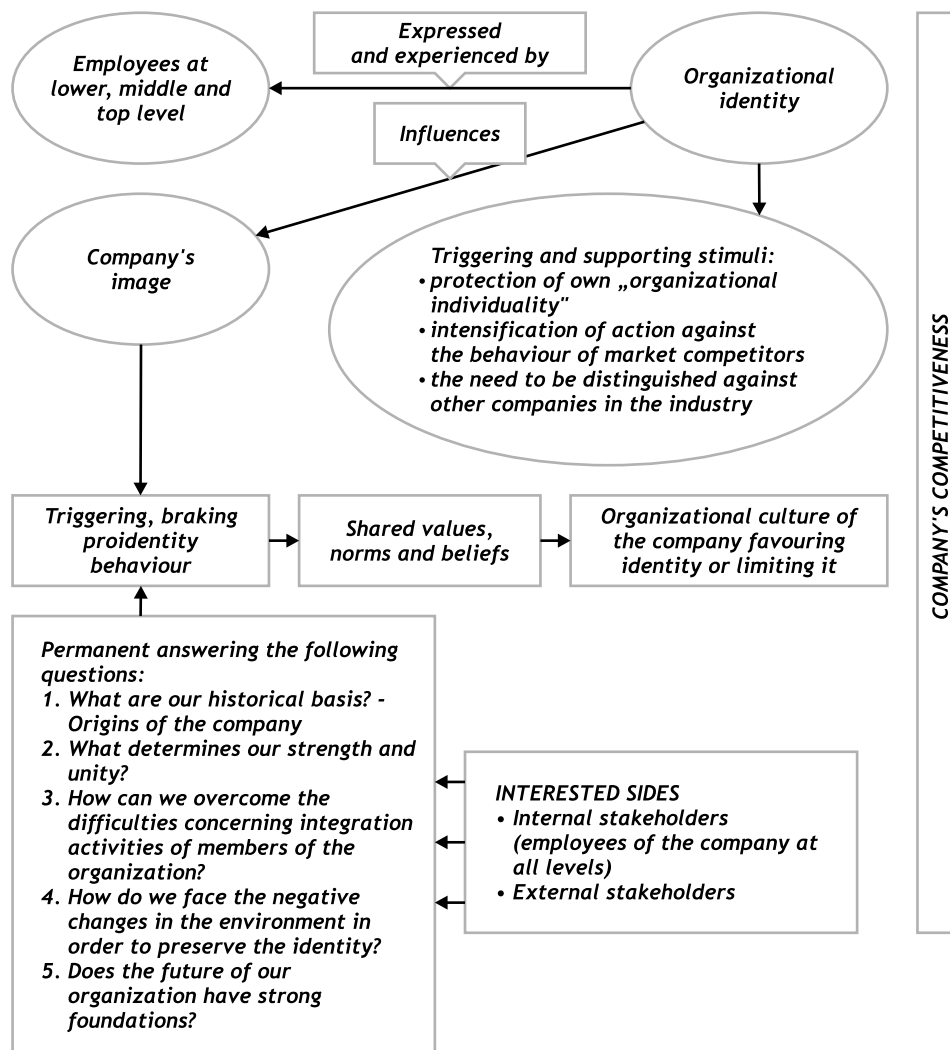


Figure 2. The organizational culture and the development of competitiveness in the enterprise
Source: own study

anisms that can limit the bonds to encourage the creation of organizational identity. It requires permanent answering questions concerning, among others, the issues of organizational power sources, creating strong foundations of companies, overcoming intra-integrating difficulties and maintaining its individuality in the face of changes in the environment. The stakeholders of these activities include not only company employees but also external stakeholders. To make the identity of the organization affect the company's competitiveness and bring positive effects, it should be rooted in the organizational culture, which can evolve according to the designated direction of the organization's strategy.

The employees directed by a sense of responsibility for the company where they work, with a view to protecting their own "organization individuality", are likely to intensify their actions against competitors in the market. The range of responsibilities assigned by regimes of intra-organizational activities is the basis for determining the drivers of a climate conducive to the competitiveness of enterprises. It is associated with taking permanent activities that enhance the compet-

itiveness of enterprises, especially as the competitive advantage. Employees want their organization to stand out, and this is due to enhancing the capacity of the resource, in the dimension of capital inherent in the people who, through shared norms, values and beliefs contained in the organizational culture, reinforce the identity of the entity to which they belong.

Conclusions

The competitiveness of business enterprises is an important differentiator of activities of economic entities, which should build their future on the foundations anchored in the values shared by the employees and identity of the company. The last is a good base to shape the company's image. Turbulent changes in the environment cannot be impeded, but it is possible to effectively meet them permanently strengthening the organizational identity of its members. Providing the status quo of the company is cemented by focusing the manner of thinking of workers on shared norms, values and beliefs inherent in the organizational culture. The

image, organizational culture and identity are the three binders of organizational behaviour that can influence the creation of the competitiveness of enterprises, and in particular gaining and maintaining their advantage against competitors.

The conducted observations provide an introduction to continue to reflect on the impact of circumstances that determine the implementation of organizational identity and its culture in the context of creating a competitive advantage of the organization.

dr inż. Marzena Góralczyk
University of Zielona Góra
Faculty of Economics and Management
 e-mail: m.goralczyk@wez.uz.zgora.pl

References

- [1] Budzyński W. (2012), *Kształtowanie wizerunku równoległego*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- [2] Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [3] Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [4] Davisa G., Chun R., da Silva R.V., Roper S. (2001), *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*, „Corporate Reputation Review”, Vol. 4, No. 2, pp. 113–127.
- [5] Fryzel B. (2005), *Kultura korporacji. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [6] Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- [7] Grudzewski M., Hejduk I. (2008), *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W. M. Grudzewski, J. K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- [8] Jo Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Kasiewicz S. (2006), *Zmiana warunków konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [10] Komorowski J. (2011), *Cele i wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Ujęcie behawioralne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [11] Krawiec F. (2009), *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- [12] Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2007), *Uwarunkowania rynkowe ukształtowania instrumentów przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Konkurencyjność i innowacyjność współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 7–14.
- [14] Penc J. (2003), *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [15] Regenthal G. (2009), *Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image*, Gabler I GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- [16] Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 7–8, pp. 95–111.
- [18] Stankiewicz M.J. (2011), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [19] Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, [w:] M. Bogusz (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 83–92.
- [20] Wróblewski R. (2009), *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce.

Tożsamość organizacyjna szansą na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Streszczenie

W artykule ukazano różne ujęcia tożsamości organizacyjnej. Podkreślono, iż może ona stanowić wewnętrzny obraz danego podmiotu gospodarczego, zapewnia wyróżnianie się przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Wskazano, iż tożsamość organizacyjna obejmuje m.in. wzmocnienie identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, aktywne kształtowanie kultury organizacyjnej. W oparciu o przegląd literatury zaprezentowano konkurencyjność przedsiębiorstwa i jej składowe. Ukazano istotę przewagi konkurencyjnej i warunki jej występowania. Wskazano, iż kultura organizacyjna sprawia, że dany podmiot gospodarczy posiada cechy, które odróżniają go od innych, czyli ma wpływ na kształtowanie się tożsamości organizacyjnej. Ponadto podkreślano znaczenie kultury organizacyjnej, która między innymi stabilizuje system społeczny organizacji. Zaprezentowano teoretyczny model ukazujący związek między kulturą organizacyjną i tożsamością przedsiębiorstwa a kształtowaniem konkurencyjności podmiotu gospodarczego.

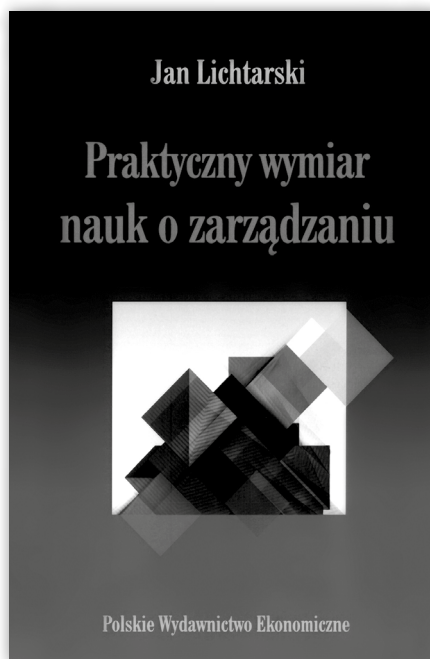
Słowa kluczowe

tożsamość organizacyjna, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo, kultura organizacyjna

JAN LICHTARSKI

PRAKTYCZNY WYMIAR NAUK O ZARZĄDZANIU

PWE, Warszawa 2015



Na rynku wydawniczym ukazała się publikacja Profesora Jana Lichtarskiego pod tytułem *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Ma ona formę filozoficznego eseju na temat kondycji nauki i praktyki zarządzania. Stanowi próbę spojrzenia z dystansu na doświadczenia płynące z mijających dekad rozwoju nauki i praktyki zarządzania. Nie formułuje twierdzeń ani gotowych rozwiązań. Stawia natomiast pytania, zmusza do refleksji i do określenia własnego stanowiska w poruszanych kwestiach.

Na pytanie o obszar rozważanej problematyki Autor odpowiada, że „trudno o wspólny mianownik, który mógłby stanowić *leitmotiv* tego opracowania”. Lektura książki skłania jednak do konkluzji, że głównym zamierzeniem (choć niezdefiniowanym *explicite*) jest określenie warunków dalszego rozwoju nauki o zarządzaniu i wzrostu jej użyteczności dla praktyki. W dobie fragmentaryzacji i specjalizacji nauk o zarządzaniu książka ta jest próbą kompleksowego spojrzenia na poruszane problemy. Konstrukcja pracy odpowiada następującej logicznej sekwencji – bariery rozwoju teorii zarządzania i jej implementacji w praktyce, diagnoza aktualnego stanu rozwoju nauki i implementacji jej dorobku, warunki wzrostu praktycznej przydatności dorobku nauki o zarządzaniu.

Profesor Jan Lichtarski rozpoczyna rozważania diagnozą barier rozwoju nauki i praktyki zarządzania. Do głębszej analizy wybrano dwie, naszym zdaniem najważniejsze, ich grupy: Pierwsza z nich (niezmiernie

ważna) dotyczy identyfikacji samej nauki. Jako czytelnicy chcieliśmy zwrócić uwagę na dwie sprawy. Brak jest dostatecznie wyrazistej tożsamości nauki. Zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w badaniach ramy przedmiotu rozważań często nie zostają jasno zdefiniowane. Dodatkowo sprawę utrudnia nieprecyzyjny system pojęć. Powoduje on, że trudno jasno określić zakres obowiązywania sformułowanych wniosków. Przykładem jest używanie zamiennie terminów „kierowanie” i „przywództwo” bez ich rozróżnienia ze względu na źródło władzy. W związku z tym każdego menedżera automatycznie traktuje się w badaniach jako lidera nawet wtedy, gdy pełni on swoją funkcję jedynie na podstawie formalnych prerogatyw. Podobnie w opracowaniach teoretycznych i badaniach obserwujemy brak rozróżniania pojęć „zarządzanie” od „administrowania”, bez analizy zakresu uprawnień w obydwu przypadkach. W pierwszym z nich źródłem uprawnień jest własność rzeczowych zasobów działania. Zarządzający dysponuje więc prawem do rozporządzania tymi zasobami i podejmuje decyzje na własne ryzyko. Natomiast administrowanie to korzystanie z zasobów właściciela zasobów w imieniu i na jego rzecz.

Kolejna grupa rozważanych barier obejmuje metodykę diagnozowania i doskonalenia organizacji. Ma ona swoje źródło zarówno w metodyce badawczej proponowanej przez naukę (metody i narzędzia), jak i w praktyce wykorzystania owych narzędzi dla doskonalenia praktyki. Co ważne i warte podkreślenia, Autor

wyraźnie akcentuje wzajemny i dwustronny związek nauki z praktyką. Ta pierwsza opracowuje metody diagnozy i doskonalenia praktyki. Następnie są one wykorzystywane w praktyce. W formie sprzężenia zwrotnego nauka otrzymuje sygnały o przydatności oferowanych metod i narzędzi badawczych oraz o problemach wymagających naukowego rozpoznania. To z kolei wyznacza kierunki dalszego rozwoju nauki. Szczególnie znaczące jest tu motto Autora – „*Niedostatek warsztatu metodologicznego w naukach o zarządzaniu można wypełniać rozwagą, rzetelnością i uczciwością badacza; odwrotna zależność nie zachodzi*”. Podkreśla ono oczekiwania zarówno wobec teorii (opracowanie metodyki badawczej), jak i praktyki (rzetelne i uczciwe wykorzystanie owej metodyki). Z empirycznego charakteru nauki o zarządzaniu wynika ważna bariera z tej grupy, a mianowicie mało wyrazisty podział na badania podstawowe i stosowane. Oczywisty i bezdyskusyjny jest fakt, iż nauka o zarządzaniu ma tworzyć wzorce efektywnych rozwiązań dla praktyki. Profesor Jan Lichtarski podkreśla jednak, że warstwie aplikacyjnej powinna towarzyszyć podbudowa teoretyczna, która staje się inspiracją do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań. Jest to szczególnie ważne, gdyż prace badawcze rzadko zostają przez autorów wyraźnie przypisane do rozwiązań teoriopoznawczych bądź empirycznych. W pełni podzielamy pogląd, iż stanowi to barierę dalszego rozwoju nauki i praktyki zarządzania.

Za niezwykle wartościowe uznajemy to, że Autor eksponuje ewolucyjny charakter nauki i praktyki zarządzania. Zwraca uwagę na stały rozwój orientacji, koncepcji, metod zarządzania oraz wzbogacanie „skrzynki narzędziowej”. Stanowi to odpowiedź na wzrost szybkości i nieprzewidywalności zmian w funkcjonowaniu praktyki. Dla praktyki oznacza to wyzwanie związane z wyborem konkretnych, dostosowanych do uwarunkowań, propozycji nauki. Podkreślone i omówione zostały wynikające stąd bariery w rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Na szczególne podkreślenie zasługują dwie z nich: lawinowe narastanie i rozproszenie dorobku nauki oraz niedostatek zasad i kryteriów doboru składowych tego dorobku do zastosowania w praktyce.

Drugą część monografii stanowią rozważania na temat barier w rozwoju nauki i praktyki zarządzania. Zawiera zestawienie obecnych i postulowanych orientacji badawczych w zarządzaniu. Autor prezentuje te orientacje w ich ewolucyjnym kontekście (orientacja na wyniki, na jakość, na klienta, na procesy, na człowieka, na zmiany, na wiedzę). Następnie na podstawie wyników badań określa „lukę” pomiędzy obecnym i postulowanym profilem orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Skłaniają one do refleksji, gdyż w obszarze wszystkich orientacji rzeczywiste ich wykorzystanie w doskonaleniu praktyki nie nadąża za deklarowanymi potrzebami. Następnie Autor na podstawie wyników badań diagnozuje poziom zbieżności postulowanych i rzeczywistych kierunków usprawnień organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach. Dla praktyki pokazuje to „pola do zagospodarowania”.

Prezentowane dalej wyniki badań dotyczą przyczyn i efektów wprowadzania zmian w organizacji i zarządzaniu. Pokazują one, że tylko 27,5% badanych wysoko ocenia walory aplikacyjne dorobku nauki, a głównymi siłami powstrzymującymi wprowadzanie zmian są: niedobór wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz obawy o wystąpienie oporów wśród pracowników. Skłania to do przemyśleń nad sposobami rozwiązania tych problemów, odmiennymi dla konkretnych sytuacji.

Za niezmiernie potrzebne i użyteczne uznajemy za-sygnalizowanie dylematów, z którymi musi sobie radzić współczesna praktyka zarządzania. Podkreślono te, naszym zdaniem, najważniejsze (stabilność a zmienność organizacji, krótki a długi horyzont czasowy, jakość a koszty, przedmiotowy a podmiotowy stosunek do klienta, przedmiotowa a podmiotowa pozycja człowieka w organizacji). I znów Autor ogranicza się do zwrócenia uwagi na problemy i ich charakterystykę. Nie daje gotowych recept, skłania menedżerów do samodzielnego poszukiwania rozwiązań, dopasowanych do konkretnych uwarunkowań.

Spośród wielu wymienianych przesłanek implementacji zmian w zarządzaniu za wartę szczegółowego omówienia Profesor Jan Lichtarski uznał postawy menedżerów wobec zmian. Stanowią one przecież istotny element kultury organizacji, kształtujący w sposób niesformalizowany zachowania uczestników. Na macierzy łączącej dwa wymiary (wiara w sens danego działania i poziom aktywności) wyróżnił pięć typów postaw i omówił ich wpływ na podejmowanie i realizację zmian w zarządzaniu. Dalej skłania każdego czytelnika do zdiagnozowania potrzeby zmian (tempa, zakresu) w swojej organizacji i sprzyjającego typu postaw menedżerów. To z kolei ma stanowić przesłankę określenia „mapy drogowej”, wiodącej do uzyskania takich postaw.

Trzecia część monografii została poświęcona warunkom wzrostu użyteczności nauki dla praktyki zarządzania. Stanowi ona swoisty kierunkowskaz dla praktyków i naukowców w samodzielnym rozwiązywaniu problemów teoretycznych i wdrożeniowych. W pełni podzielamy stanowisko Autora, że „droga do osiągnięcia umiarkowanej satysfakcji będzie raczej długa i uciążliwa”.

Rozpoczyna ją określenie kryteriów pozwalających odróżnić pojęcia bliskoznaczne i wyraźniej sprecyzować obszar rozważań. Bardzo pomocna jest również propozycja procesu implementacji nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania. Została ona przedstawiona w kontekście głównych determinant (w tym również sylwetki menedżera). Pozwala to każdemu menedżerowi określić kształt tych uwarunkowań i dostosować do nich decyzję o wdrożeniu zmiany.

Kolejne rozważania wynikają z wcześniejszych wniosków na temat niedostatecznego wykorzystania przez praktykę dorobku nauk o zarządzaniu. Autor określa czynniki warunkujące (sprzyjające i przeszkadzające) zastosowanie w praktyce poszczególnych orientacji w zarządzaniu. Pozwala to menedżerom diagnozować potrzebę wykorzystania poszczególnych

orientacji i kształtować warunki tak, aby sprzyjały ich implementacji.

Książkę kończą metodyczne rekomendacje Autora dla badaczy. Z ogromnym wyczuciem i doświadczeniem wybrano problemy najczęściej budzące wątpliwości.

Niezależnie od walorów poznawczych i metodycznych recenzowana publikacja ma ogromny walor aplikacyjny. Wskazuje bowiem na problemy pojawiające się przy wyborze i zastosowaniu metod badania i doskonalenia praktyki zarządzania. Uważamy, że książka *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu* autorstwa Jana Lichtarskiego jest niezwykle wartościowym dziełem naukowym. Jej odbiorcami będą przede wszystkim naukowcy i doktoranci. Jednakże książkę tę polecamy również przedstawicielom praktyki, którzy z tej lektury mogą wynieść nowe spojrzenie na aktualne zarządzanie

organizacją i jej rozwojem przy wykorzystaniu nowych koncepcji, metod i narzędzi.

Opracowanie:

prof. dr hab. Małgorzata Czerna

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

e-mail: oziz@wzr.ug.edu.pl

prof. dr hab. Ryszard Rutka

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

e-mail: rutka@wzr.ug.edu.pl

JUBILEUSZ 55-LECIA PRACY NAUKOWO-DYDAKTYCZNEJ PROF. ZW. DR HAB. ZOFII MIKOŁAJCZYK II OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA NAUKOWA Z CYKLU ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE. RELACJE W PRZESTRZENI ZMIAN ŁÓDŹ, 7–9 PAŹDZIERNIKA 2015 r.



7 października 2015 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego obchodzono jubileusz 55-lecia pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk.

Pani Profesor Zofia Mikołajczyk, nazywana Pierwszą Damą Nauk o Zarządzaniu, przez całe swoje życie naukowe związana jest z Katedrą Zarządzania Uniwersytetu Łódzkie-

go, którą kierowała przez wiele lat. Od początku pracy akademickiej zajmowała się metodami i technikami zarządzania oraz metodyką rozwiązywania problemów zarządzania. W problematyce tej jest niekwestionowanym autorytetem.

Profesor Zofia Mikołajczyk opublikowała 17 książek (w tym część jako współautor) i 198 artykułów naukowych.

Jej książka pt. *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* doczekała się wielu wznowień i była źródłem informacji o organizowaniu i reorganizowaniu jako wiedzy stosowanej dla wielu pokoleń studentów i menedżerów.

Kierowała zespołami badawczymi, w tym kilkoma o zasięgu międzynarodowym. Jest współtwórcą sieci uniwersytetów europejskich *Universite Sciences Sociales* w Grenoble „*Reseau du PGV – Pays du Groupe Visegrad*”, do której należy 20 uniwersytetów z 9 krajów.

Nie można zapominać o zaangażowaniu dydaktycznym Jubilatki, która wypromowała ponad 400 magistrów i absolwentów studiów licencjackich oraz 13 doktorów. Osiągnięcia prof. Zofii Mikołajczyk były wielokrotnie doceniane i nagradzane.

27 listopada 2015 r. na Uniwersytecie Łódzkim miało miejsce uroczyste odnowienie doktoratu prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk. Jest to wydarzenie porównywalne z przyznaniem doktoratu honoris causa i stanowi dowód uznania dla dorobku Jubilatki.

Szacunek dla osiągnięć naukowych i dydaktycznych Jubilatki oraz sympatia dla Pani Profesor sprawiły, że w jubileuszu wzięli udział reprezentanci niemal wszystkich ośrodków naukowych w Polsce. Byli wśród nich Przyjaciele Pani Profesor – wybitni profesorowie, współpracownicy i uczniowie. Spotkanie jubileuszowe zainaugurowane zostało przez JM Rektora Uniwersytetu Łódzkiego prof. zw. dra hab. Włodzimierza Nykiela, który wyraził słowa uznania dla osiągnięć Jubilatki i podziękował za Jej wkład w rozwój Uczelni. Liczba Gości, życzeń i kwiatów zaskoczyła chyba Bohaterkę uroczystości, która ze skromnością przyjmowała wyrazy uznania i z nieskrywanym wzruszeniem dziękowała wszystkim za przybycie. Laudację na cześć Jubilatki wygłosił prof. Leszek Kiełtyka, Prezes Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, wręczając list gratulacyjny z pięknym bukietem czerwonych róż.

Obecność na jubileuszu wielu znamienitych przedstawicieli środowiska naukowego pozwoliła na przeprowadzenie interesujących dyskusji. Prof. zw. dr hab. Maria Romanowska przewodniczyła panelowi zatytułowanemu „*Naukowiec, mentor, przyjaciel – relacje w nauce polskiej*”. W sesji panelowej uczestniczyli (w porządku alfabetycznym): prof. Janusz Czekaj, prof. Marta Juchnowicz, prof. Stefan Lachiewicz, prof. Bogdan Nogalski, prof. Adam Stabryła oraz prof. Ewa Walińska. Uczestnicy wymieniali poglądy w dwóch turach:

1. Relacja „mistrz-uczeń” we współczesnej nauce.
2. Polskie środowisko nauk o zarządzaniu.

Jak podkreślali uczestnicy panelu, temat dyskusji jest niezwykle istotny i aktualny. Paneliści wskazywali na znaczenie tak ważnej dla uniwersytetów relacji uczeń-mistrz oraz pojawiającą się w tym zakresie lukę. Problem ten łączy się z zagadnieniem dzielenia się wiedzą. Stwierdzono, że przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w kulturze dzielenia się wiedzą, a właściwie jej braku, oraz niedostatku narzędzi umożliwiających przepływ informacji. Jako przeszkodę przywołano również plagiaty i kradzieże intelektualne, które negatywnie wpływają nie tylko na postrzeganie środowiska naukowego, ale także na zaufanie wśród badaczy

oraz ich gotowość do współpracy. Zarysowano potrzebę budowania nowej jakości wspólnoty akademickiej opartej na zaufaniu, uczciwości oraz dążeniu do rozwoju i do budowania relacji między ośrodkami akademickimi. Podkreślano, że idea współpracy powinna być jak najszerzej propagowana w środowisku akademickim. Zaproponowano kontynuację dyskusji na tematy poruszane podczas panelu, w kolejnej edycji konferencji, jako jednego z kluczowych problemów dotyczących społeczności akademickiej.

Goście jubileuszu uczestniczyli także w koncercie „*Muzyka czterech stron świata*” oraz uroczystej kolacji wypełnionej wspomnieniami i wzruszeniami.

Kolejne dwa dni, tj. 8–9 października 2015 roku, to czas II Ogólnopolskiej konferencji naukowej z cyklu *Zachowania organizacyjne. Relacje w przestrzeni zmian*. Konferencja zorganizowana została przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ma ona charakter cykliczny i odbywa się co dwa lata.

Celem konferencji było określenie kierunków zmian i badań w zakresie zachowań organizacyjnych oraz integracja ośrodków naukowych zajmujących się tymi zagadnieniami. Intencją organizatorów było nadanie konferencji interdyscyplinarnego charakteru, dlatego też wśród zagadnień poruszanych w trakcie obrad znalazły się zarówno takie, które dotyczyły procesów zarządzania (tzw. twardych aspektów zarządzania), jak i zjawisk społecznych (tzw. miękkich aspektów zarządzania). Podczas obrad dyskutowano m.in. o takich problemach, jak:

- kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych,
- uwarunkowania zachowań organizacyjnych,
- źródła władzy i autorytetu we współczesnych organizacjach,
- jednostka i grupa w organizacji.

Większość wystąpień przygotowana została w oparciu o wyniki badań empirycznych pozwalających na przybliżenie mechanizmów opisujących zachowania ludzi w organizacji. Różnorodność badanych zagadnień i branż stanowiła tło dla interesujących dyskusji. Konferencję zakończyła debata nt. *Społecznych aspektów zarządzania w perspektywie badawczej*. Uczestnicy zgodnie wskazywali na konieczność intensyfikacji współpracy między ośrodkami naukowymi w tym zakresie. Pomocna w rozwiązaniu tego problemu wydaje się być inicjatywa organizatorów konferencji utworzenia pierwszego w Polsce Akademickiego Forum Informacji Naukowej AFIN – miejsca, gdzie zamieszczane będą najnowsze informacje na temat publikacji, badań i wydarzeń, w których warto uczestniczyć.

Przesłane na konferencję artykuły naukowe zostały opublikowane w dwóch monografiach: 1) *Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian* (red. M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska) oraz 2) *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników* (red. I. Bednarska-Wnuk, J. Michalak, I. Świątek-Barylska).

Kolejna, III konferencja z cyklu *Zachowania organizacyjne* organizowana przez Katedrę Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, zaplanowana została na rok 2017. Z uwagi na duże zainteresowanie problematyką, dynamicznie

rozwijającą się sieć kontaktów w Polsce oraz poza granicami kraju, organizatorzy planują, że będzie to konferencja o charakterze międzynarodowym.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na wyjątkową atmosferę panującą zarówno podczas jubileuszu 55-lecia pracy naukowej prof. Zofii Mikołajczyk, jak i konferencji. Możliwość spotkania i dyskusji w gronie wielu autorytetów naukowych wiązała się nie tylko z dzieleniem się wiedzą w atmosferze otwartości i życzliwości, ale także

nawiązywaniem relacji, które w przyszłości mogą zaowocować współpracą.

Opracowanie:

dr hab. Ilona Świątek-Barylska

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

e-mail: swiatek328@gmail.com

EFEKTYWNIE OGRZEWAMY RADOM



Ciepłownictwo i tematyka efektywności ciepłownicz, chociaż dotyczy bezpośrednio kwestii lokalnych, w gruncie rzeczy dotyka sfery globalnej. Podobnie jak energetyczna, efektywność ciepłownicza jest zespołem wielu czynników. Wspólnym ich mianownikiem jest korzystanie z ciepła w taki sposób, aby podczas użytkowania maksymalnie ograniczać lub eliminować jego straty, by dostęp do systemu był powszechny i by system był bezawaryjny. Dostęp do ciepła, którego potrzebują wszyscy mieszkający w strefach geograficznych, związanych ze zmiennością pór roku, powinien być dziś standardem cywilizacyjnym. Czy wyznaczane standardy cywilizacyjne i ekologiczne mogą być spełniane podczas produkcji i dystrybucji ciepła? Jakie działania mogą stymulować i wspierać ten proces?

RADPEC S.A.

Radomskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej RADPEC Spółka Akcyjna w Radomiu jest największym i najbardziej doświadczonym w mieście i regionie producentem i dystrybutorem ciepła. Miejska sieć ciepłownicza RADPEC jest drugą co do wielkości siecią ciepłowniczą na Mazowszu po warszawskiej sieci VEOLIA. Liczący ponad 217 tysięcy mieszkańców Radom, drugie co do wielkości miasto województwa mazowieckiego i czternaste w Polsce, jest przykładem aglomeracji, w której zapotrzebowanie na ciepło stale rośnie. Jest to możliwe nie tylko ze względu na rozwój miasta i jego infrastruktury, ale też na modernizację wiekowych budynków i wymianę starych instalacji ciepłowniczych na nowe, nowoczesne technologicznie rozwiązania, spełniające dzisiejsze standardy użytkowania i wymogi ochrony środowiska. RADPEC realizuje więc projekty, które mają zapewnić bezpieczeństwo produkcji i dostaw ciepła i które w sposób systemowy podejmują temat efektywności ciepłowniczej.

Blisko pięćdziesięcioletnia obecność RADPEC na rynku ciepłowniczym pozwala uznać jej wieloletnie doświadczenie za cenne dla rozwoju branży. Pozwala też na przedstawienie zagadnień ciepłownictwa w odniesieniu do oczekiwań dzisiejszego odbiorcy ciepła.

Przedstawienie tematu wymaga rozszerzenia informacji na temat Spółki, opisu jej działalności, ale także wskazania uwarunkowań wynikających ze struktury zagospodarowania przestrzennego Radomia i uwarunkowań ekologicznych w kontekście działalności miejskiej sieci ciepłowniczej.

Infrastruktura wytwórcza

Ciepło w RADPEC wytwarzane jest w dwóch ciepłowniach, Wydziale Wytwarzania „Północ” o mocy w paliwie 135,11 MW_t i Wydziale Wytwarzania „Południe” o mocy w paliwie 194,87 MW_t.

Praca sieci ciepłowniczej oparta jest o tzw. wykres regulacyjny, który w warunkach obliczeniowych -20°C przewiduje pracę sieci z temperaturą zasilania wody sieciowej 135°C i jej powrotu na poziomie 70°C. Latem ciepłownie zaopatrują sieć wodą o stałej temperaturze ok. 70°C. W warunkach obliczeniowych szacowany rzeczywisty pobór ciepła wynosi 230–240 MW_t. W warunkach poza sezonem grzewczym średnia moc dostarczana do sieci to około 17 MW_t.

Sieć ciepłownicza zasilana z obu ciepłowni jest połączona, co umożliwia zmianę zasięgów zasilania z poszczególnych źródeł. Zimą miejska sieć ciepłownicza pracuje w systemie rozdzielonym przy maksymalnych przepływach wody sieciowej około 1400 t/h z Ciepłowni Północ i 2000 t/h z Ciepłowni Południe. Poza sezonem grzewczym cała sieć jest zasilana z jednego ze źródeł.

Kiedy temperatura powietrza spada, wzrasta obciążenie systemu. Przy dużych spadkach temperatury, kiedy przepływ wody sieciowej jest powyżej 1800 t/h, pracę układu pomp magistralnych ciepłowni Południe wspomaga przepompownia wody sieciowej.

Obie ciepłownie połączone są z siecią ciepłowniczą, która obejmuje swoim zasięgiem ok. 27,3 km², tj. 24,4% powierzchni miasta. Choć procentowo wskaźnik ten nie jest wysoki, w praktyce jednak system dociera do wszystkich jego najgęściej zaludnionych obszarów, do centrum, lotniska oraz znajdujących się w południowej i północnej części miasta terenów przemysłowych wraz ze specjalną strefą ekonomiczną.

Warto przypomnieć, że sprawność systemów ciepłowniczych w Polsce wynosi od 50 do 86%, tym samym wartością średnia to 56%. W krajach zachodnich Unii sprawność tego typu systemów wynosi od 70 do 91%. W RADPEC sprawność systemu ciepłowniczego w 2014 roku wyniosła 71%.

Struktura sieci

Biorąc pod uwagę takie parametry, jak długość rurociągów oraz ilość ciepła dostarczanego odbiorcom za ich pośrednictwem, radomska sieć zaliczana jest do dużych systemów przesyłowo-dystrybucyjnych ciepła scentralizowanego.

Na koniec 2014 roku długość miejskiej sieci wynosiła blisko 168 km, z czego ponad 112 km stanowiły sieci wykonane w technologii preizolowanej. Sieci preizolowane stanowią więc 67% długości sieci. To wysoki wskaźnik na tle innych zakładów. Pozostałe sieci to sieci kanałowe lub napowietrzne izolowane w technologii tradycyjnej.

Długość sieci z roku na rok rośnie. W latach 2006–2014 przybyło ponad 13 km nowych odcinków realizowanych wyłącznie w technologii preizolowanej. Rok 2015 zostanie zamknięty dodatkowymi, blisko 18 km sieci preizolowanych. Ciepło z obu ciepłowni wyprowadzane jest sieciami o średnicach od DN500 do DN600. Długość sieci magistralnych i rozdzielczych to 114,6 km, przyłącza mają łączną długość 53,2 km.

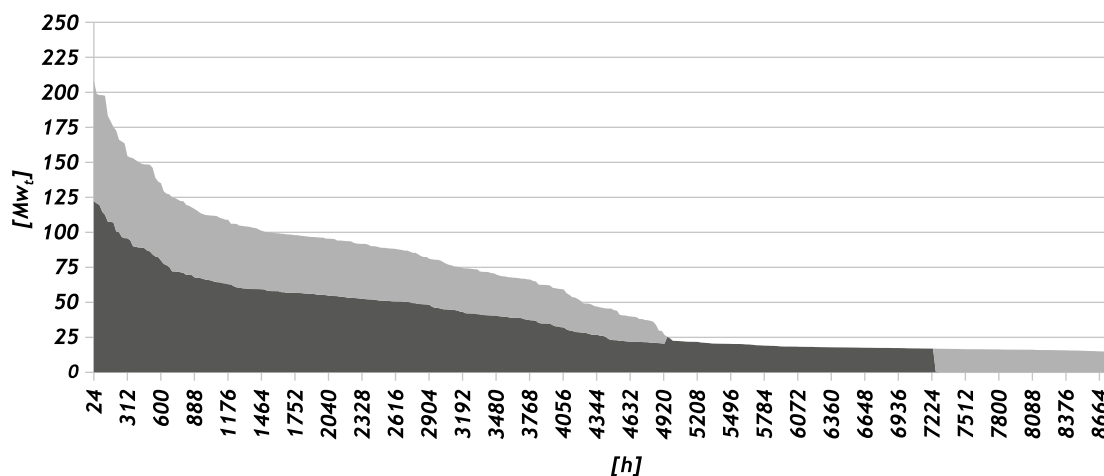
Węzły i instalacje

Wszystkie eksploatowane przez RADPEC węzły ciepłownicze to węzły typu pośredniego, w których obieg wody sieciowej obu ciepłowni oddzielony jest wymiennikami ciepła od obiegów wody instalacyjnej centralnego ogrzewania i ciepłej wody użytkowej w budynkach. Liczba indywidualnych węzłów ciepłowniczych wg stanu na 31.12.2014 r. wynosiła 487, zaś 144 to węzły grupowe, które zaopatrują w ciepło więcej niż jeden budynek.

W ostatnich latach daje się zauważyć wyraźna tendencja zwiększania liczby węzłów indywidualnych kosztem węzłów grupowych. Jest to efekt zmiany struktury mieszkaniowej, a także preferencji i oczekiwań odbiorców ciepła. Konsekwencją jest konieczność dostosowania usług do ich potrzeb przy zapewnieniu najwyższej jakości usług.

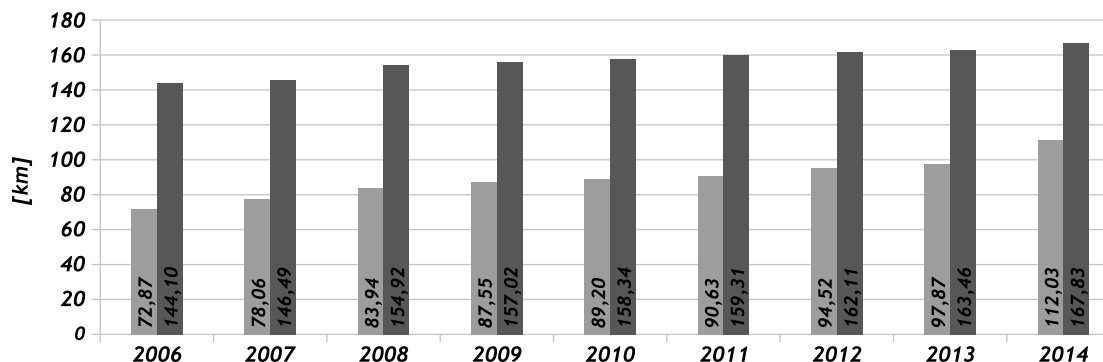
Wszystkie eksploatowane przez RADPEC węzły ciepłownicze to węzły w pełni zautomatyzowane, tzn. wyposażone w układy AKPiA automatyki pogodowej i układy automatycznej regulacji temperatury ciepłej wody użytkowej. Praca 280 węzłów ciepłowniczych nadzorowana jest przez komputerowy system monitoringu, umożliwiający zdalną obserwację parametrów pracy oraz sterowanie urządzeniami automatycznej regulacji. Lokalizacja elementów pomiarowych w całym systemie sieci umożliwia szybkie reagowanie na

Wykres uporządkowany obciążeń sieci w 2014 roku
2014



Rys. 1. Wykres uporządkowany obciążeń sieci w 2014 roku

Przyrost długości sieci w latach 2006–2014
Długość sieci RADPEC w latach 2006–2014



Rys. 2. Przyrost długości sieci w latach 2006–2014

Tab. 1. Węzły przyłączone do miejskiej sieci ciepłowniczej z podziałem własnościowym

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba węzłów ciepłych ogółem	632	644	654	689	725	760	799	820	848	941
Węzły RADPEC. S.A	482	482	486	487	504	507	530	533	545	631
grupowe	150	150	153	153	153	152	157	156	154	144
indywidualne	332	332	333	334	351	355	373	377	391	487

wszelkie zmiany spowodowane zakłóceniami w odbiorze, jak również dostawie ciepła. Wszystkie wymiennikownie są w pełni wyposażone w układy pomiarowo-rozliczeniowe.

Ograniczenie strat ciepła

Powodów strat ciepła w przesyśle jest kilka. Wiek niektórych odcinków sieci, stosowane niegdyś technologie, a także naturalne procesy starzenia to główne ich powody. Dodatkowym elementem zwiększającym stratę jest niedopasowanie średnic przewodów do obciążeń zgłaszanych przez odbiorców, spowodowane zmniejszeniem mocy zamówionej w wyniku termomodernizacji. Kolejnym powodem są wyłączenia dużych odbiorców przemysłowych.

Jak widać na wykresie (rys. 3), bezwzględne straty sezonowe maleją. To wynik szeregu czynników. Do najważniejszych trzeba zaliczyć modernizacje sieci polegające na wymianie sieci tradycyjnych i napowietrznych na preizolowane, ale także zmienność temperatur sezonowych. Temperatura czynnika jest bowiem powiązana z temperaturą sezonu. Ważnym powodem jest też stosowana tabela regulacyjna – w 2011 roku obniżono tabelę o około 2 stopnie w zakresie średniorocznych temperatur obciążenia letniego sieci.

Paliwo

Ciepłownie RADPEC bazują na paliwie węglowym. Pomimo głosów krytycznie oceniających wykorzystywanie węgla przy produkcji energii elektrycznej czy ciepła ze względów ekologicznych zastosowane w RADPEC urządzenia spełniają wymogi ochrony środowiska w zakresie emisji substancji zanieczyszczających. Spółka dostosowała

się do wymogów Dyrektywy IED (Dyrektywa PE i Rady UE w sprawie emisji przemysłowych z 24 listopada 2010 r.).

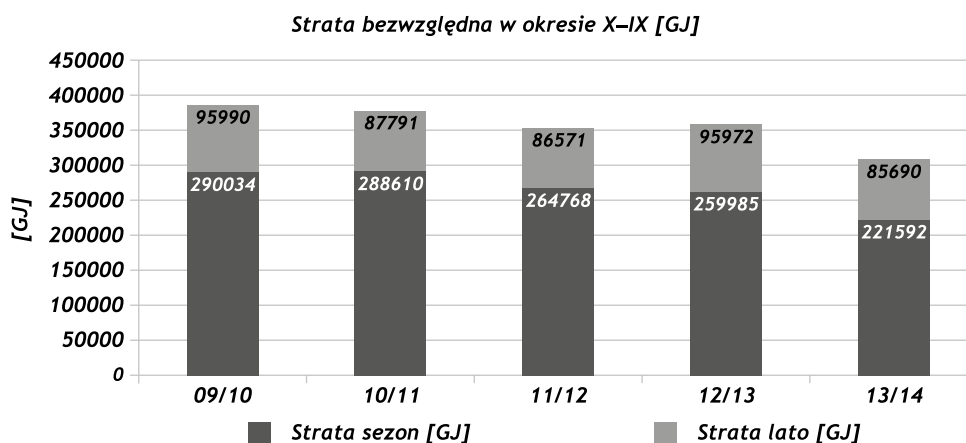
Dane zamieszczone w tabeli 2 wyraźnie wskazują na zmniejszającą się tendencję zużycia węgla przez RADPEC. Jest to wynik zarówno zmniejszonego zapotrzebowania na ciepło, jak i poczynionych w ostatnich latach modernizacji.

Polityka jakości

Głównym celem RADPEC jest zaspokajanie potrzeb i oczekiwań mieszkańców Radomia w ciepło, zwiększanie ich grona, dostarczanie klientom ciepła wtedy, kiedy go potrzebują, bez względu na porę roku czy porę dnia. Priorytetem jest jakość obsługi przy zachowaniu konkurencyjnych cen w zgodzie z wysokimi standardami ochrony środowiska, bezpieczeństwa i zdrowia ludzi. Osiągnięcie pozycji lidera we wszystkich tych obszarach jest celem firmy. Wdrożony Zintegrowany System Zarządzania, zgodny z wymaganiami norm: PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001, PN-N 18001, pozwala na systemowe zarządzanie jakością.

Odbiorcy ciepła

Najbardziej liczną grupą odbiorców ciepła w mieście, według danych za 2014 rok, były wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe, których udział w portfelu firmy wyniósł 72,1%. Kolejną, istotną grupą odbiorców były instytucje budżetowe, między innymi szkoły, przedszkola, przychodnie, urzędy oraz obiekty przemysłowe i usługowe. Ich udział w wykazie odbiorców znajdował się na poziomie 20,7%. Obiekty przemysłowe i usługowe to trzecia grupa usługobiorców, a ich udział w rynku wyniósł 7,2%.



Rys. 3. Straty przesyłu w pełnych sezonach grzewczych i okresach letnich

Tab. 2. Zużycie paliwa węglowego w latach 2009-2014 przez dwa źródła ciepła TCI i TCII

Lata	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zużycie węgla TCI w tonach	69 691	72 347	59 678	63 403	55 610	50 251
Zużycie węgla TCII w tonach	46 852	50 601	40 417	44 153	42 258	38 207

Łączna moc zamówiona przez odbiorców na koniec września 2015 roku wyniosła blisko 271 MW_t. Sprzedaż ciepła w ostatnich czterech latach, w zależności od warunków atmosferycznych, kształtuje się w Radomiu na poziomie 1533–1753 TJ/rok.

Rezerwa

Strategia Rozwoju Radomia na lata 2008–2020, a także dane RADPEC wskazują wyraźnie na rezerwę mocy obu ciepłowni. Daje ona możliwość podłączenia do sieci kolejnych odbiorców. Rozwiązanie to jest korzystne ze względów ekologicznych, ponieważ umożliwia zlikwidowanie niektórych lokalnych kotłowni, które w stosunku do niewielkiej ilości ciepła, jaką wytwarzają, produkują duże ilości zanieczyszczeń pyłowych i gazowych. Układ połączeń magistrali ciepłowniczej umożliwia jednoczesną pracę obydwu głównych źródeł ciepła w tzw. układzie „na wspólną sieć”, co przy istniejącej rezerwie mocy ma istotny wpływ na bezpieczeństwo dostaw i racjonalizację kosztów wytwarzania. Rezerwa mocy, pozwalająca na przyłączenie do sieci kolejnych odbiorców, jest podstawą zwiększania portfela klientów. Nie zmienia to jednak faktu, że podstawowym warunkiem przyłączenia jest decyzja samych zainteresowanych, czyli właścicieli i zarządców kamienic, developerów, właścicieli domów jednorodzinnych, mieszkańców Radomia.

Struktura zagospodarowania przestrzennego

Sieć ciepłownicza RADPEC, jako sieć miejska, ma ograniczony zasięg, ale też nadal może się rozwijać. Lektura planu zagospodarowania przestrzennego miasta opisuje tę kwestię. Strukturę determinuje szereg czynników. Strategia Radomia na lata 2008–2020 uwzględnia zarówno politykę władz lokalnych dotyczącą kierunków rozwoju miasta, politykę zagospodarowania przestrzennego czy preferencje mieszkańców co do wyboru lokalizacji mieszkaniowej, jak i inne czynniki, między innymi położenie geograficzne miasta czy ukształtowanie terenu. Dla potrzeb tego opracowania skoncentrujemy się na polityce zagospodarowania przestrzennego miasta i niektórych jego elementach, które są lub mogą znajdować się w bezpośrednim zainteresowaniu odbiorców ciepła oraz RADPEC jako usługodawcy. Są to przede wszystkim tereny śródmiejskie o zabudowie mieszkaniowo-usługowej, które w znaczącej części powstały przed rokiem 1945, osiedla i zespoły zabudowy wielorodzinnej, w tym bloki z płyty, liczne były osiedla robotnicze, osiedla jednorodzinne zlokalizowane głównie na peryferiach miasta,

siedliska i budynki typu zagrodowego, ale też kompleksy zabudowy przemysłowo-technicznej, obiekty produkcyjne i usługowe. W planach rozwoju sieci nie można pominąć obszarów ekologicznych objętych ochroną prawną.

Stan zabudowy miasta

Infrastrukturę mieszkaniową Radomia, w porównaniu do innych miast, ocenia się jako niskostandardową. Warto tu wspomnieć, że miasto charakteryzuje dość wysoka gęstość zaludnienia. Pod tym względem Radom zajmuje 26 miejsce w kraju, wskaźnikiem 2020 osób/km².

Na tę infrastrukturalno-ludnościową mapę Radomia nakładają się czynniki finansowe związane z rozwojem miasta. Dość niskie dochody ludności i duże potrzeby w zakresie finansowania infrastruktury. Wieloletnie zaniedbania remontowe, niski standard mieszkaniowy w regionie i ograniczenia ekonomiczne są powodem braku wystarczających środków potrzebnych na remonty i utrzymanie zasobów. Zarówno właściciele, jak i najemcy mieszkań dysponują małymi środkami na inwestycje, które podniosłyby nie tylko wartość lokali, ale także standard życia mieszkańców.

Dlatego tak ważne są w tym kontekście wszelkie projekty i programy finansowane ze środków Unii Europejskiej oraz grantów przeznaczonych na konkretne cele infrastrukturalne. Na szczególną uwagę zasługują tu programy ochrony środowiska, z których korzystać mogą mieszkańcy miasta. Wykorzystuje je także z bardzo dużym powodzeniem RADPEC, który szereg inwestycji finansuje lub dofinansowuje ze środków własnych.

Decyzja o przyłączeniu się do miejskiej sieci ciepłowniczej jest w gruncie rzeczy decyzją prostą, a nawet oczywistą z punktu widzenia komfortu życia, oszczędności, bezpieczeństwa czy ekologii. Z drugiej strony, gdy w grę wchodzi wydatki na zmianę ogrzewania lub przyłączenie do miejskiej sieci ciepłowniczej, problem staje się trudny do podjęcia. Bariera stoi często po stronie niewiedzy, nieznanomości procedur, a także programów dofinansowujących takie przedsięwzięcia. O tym, jak rozwiązać te kwestie, szeroko informuje RADPEC, władze miasta czy media. Prowadzone przez RADPEC kampanie informacyjne, spotkania z mieszkańcami, podnoszą poziom wiedzy mieszkańców miasta w tym zakresie.

Uwarunkowania środowiskowe

RADPEC S.A. posiada niezbędne, aktualne decyzje administracyjne w zakresie produkcji ciepła i pozwolenia na korzystanie ze środowiska. Obie ciepłownie dysponują

pozwoleniami zintegrowanymi potwierdzającymi, że zastosowane w Spółce technologie gwarantują dotrzymywanie dopuszczalnych norm w zakresie ochrony środowiska. Spółka posiada też decyzje pozwalające na skorzystanie z derogacji ciepłowniczej w okresie od 01.01.2016 r. do 31.12.2022 r.

Obecnie obowiązującym w Polsce przepisem w zakresie standardów emisyjnych z instalacji jest Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 04 listopada 2014 r. w sprawie standardów emisyjnych dla niektórych instalacji, źródeł spalania paliw oraz urządzeń spalania lub współspalania odpadów. Rozporządzenie w sprawie standardów emisyjnych wraz z Rozporządzeniem z dnia 20 października 2014 r. w sprawie wymagań w zakresie prowadzenia pomiarów wielkości emisji oraz pomiarów ilości pobieranej wody stanowią dokumenty istotne z punktu widzenia transpozycji Dyrektywy 2010/75/UE (IED) do polskiego prawodawstwa.

Dla obu ciepłowni zastosowanie mają standardy dla zakresu mocy 100–300 MW, przy czym oba zakłady korzystają z derogacji ciepłowniczej dla zakładów o mocy w paliwie poniżej 200 MW_t. Ciepłownia Północ otrzymała 08.10.2014 r. zgodę na skorzystanie z derogacji ciepłowniczej, zgodnie z którą, obowiązywać będą w okresie od 01.01.2016 do 31.12.2022 (w okresie derogacji) wielkości dopuszczalnych emisji określone w pozwoleniu zintegrowanym z dnia 24.07.2014 r., jako obowiązujące w dniu 31.12.2015 r.. Ciepłownia Południe otrzymała 23.03.2015 r. zgodę od prezydenta miasta Radomia na skorzystanie z derogacji ciepłowniczej, zgodnie z którą obowiązywać będą w okresie od 01.01.2016 do 31.12.2022 wielkości dopuszczalnych emisji określone w pozwoleniu zintegrowanym z dnia 28.11.2013, jako obowiązujące w dniu 31.12.2015 r.. Warto podkreślić też fakt, że dla obu ciepłowni 29.10.2015 r. uzyskano zmiany pozwoleń zintegrowanych sankcjonujące korzystanie z derogacji ciepłowniczej do 31.12.2022 r.

Obecnie trwają prace nad aktualizacją dokumentów referencyjnych BREF dla dużych obiektów energetycznego spalania i zgodnie z art. 21 ust. 3 IED, dokument ten staje się obowiązujący w terminie 4 lat od jego publikacji. Bazując na aktualnym stanie wiedzy, Konkluzje BAT zostaną opublikowane w Dzienniku Ustaw Unii Europejskiej na początku 2017 r., a więc przewidywany termin wejścia w życie nowych wymagań emisyjnych to początek 2021 roku. Nie jest do tej pory jednoznacznie określone, czy wejście w życie Konkluzji BAT skróci okres derogacji ciepłowniczej. Raczej na pewno derogacja od Konkluzji BAT obejmie standardy emisyjne (SO₂, NO_x i pył), nie wiadomo natomiast, jakie decyzje zostaną podjęte w sprawie takich zanieczyszczeń, jak HCl, HF, rtęć i amoniak.

Strategia zrównoważonego rozwoju RADPEC S.A. ukierunkowana jest na minimalizowanie jego oddziaływania na środowisko. Aby zapobiegać zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, w ciepłowniach RADPEC stosuje się nowoczesne rozwiązania techniczne i instaluje specjalistyczne urządzenia, między innymi filtry ograniczające ilość pyłów i innych szkodliwych związków powstających podczas spalania, np. metali ciężkich, które absorbują się na cząstkach pyłu. Dzięki temu proces produkcji ciepła w ciepłowniach

RADPEC spełnia europejskie standardy i normy. Strategia zrównoważonego rozwoju firmy ukierunkowana jest też na tworzenie nowoczesnej oferty dla odbiorców ciepła, na ich komfort życia i bezpieczeństwo.

Automatyka pogodowa

Efektywność systemów ciepłowniczych to także ich możliwości techniczne związane z dostępnością odbiorców do ciepła przez cały rok. Reguluje je tzw. automatyka pogodowa, czyli zespół urządzeń instalowanych w węźle cieplnym oraz w budynku, których zadaniem jest monitorowanie warunków pogodowych i uruchamianie dostaw ciepła wtedy, kiedy jest taka potrzeba. Automatyka umożliwia szybkie reagowanie na zmiany pogody i automatycznie uruchamia ogrzewanie, gdy temperatura na zewnątrz spadnie poniżej 12°C. Analogicznie, jeśli się ociepli, automatyka pogodowa zatrzyma dostawę ciepła.

W rozwiązaniu tym istotne jest to, że jest to usługa dla każdego. W przypadku całorocznego korzystania z ogrzewania opłaty naliczane są dopiero wtedy, gdy automatyka pogodowa uruchamia dostawę ciepła i odbiorca sam decyduje o skorzystaniu z niego. Z przeprowadzonych przez dostawców Ciepła Systemowego badań wynika, iż dla mieszkania o powierzchni 50 m² opłata za dodatkowe zużycie ciepła wynosić może od 1 zł do 11,50 zł miesięcznie. Użytkownicy nie ponoszą kosztów przeglądów technicznych, przeglądów szczelności instalacji, przeglądów kominiarskich czy kosztów zakupu nowego podgrzewacza lub pieca po jego technicznym zużyciu. A comiesięczne rozliczenie umożliwia bezpieczne planowanie swoich wydatków.

W Radomiu całoroczna dostawa ciepła możliwa jest wszędzie tam, gdzie RADPEC dostarcza ciepło na potrzeby podgrzewania wody oraz wszędzie tam, gdzie węzeł ciepłowniczy zaopatrzone jest w automatykę pogodową. Jeśli mieszkanie lub budynek ogrzewane jest ciepłem systemowym, wystarczy zgłosić do zarządcy budynku chęć korzystania z całorocznego ogrzewania. Jeżeli nie będzie przeszkód technicznych, usługa może być uruchomiona natychmiast po zgłoszeniu.

Nowa struktura RADPEC

Najbliższe lata to czas rozwoju RADPEC. Ale skuteczny rozwój wymaga dobrego przygotowania i planu oraz dobrej organizacji. W zakładzie przeprowadzono więc w połowie 2015 roku analizę struktury organizacyjnej pod względem obecnych potrzeb i planów rozwojowych, dostosowania jej do zmieniających się warunków, gotowości do realizowania nowych projektów. Analiza wykazała, że są w RADPEC obszary, w których trzeba przeprowadzić zmiany po to, by organizacja działała sprawniej, a proces zarządzania był prostszy. Ujawniła między innymi, że w RADPEC nie było wystarczających struktur dedykowanych do przygotowania i przeprowadzenia dużych projektów inwestycyjnych. Takie projekty będą musiały być w zakładzie realizowane, by mógł on sprostać oczekiwaniom odbiorców ciepła, aby procesy technologiczne produkcji ciepła i dystrybucja ciepła były coraz bardziej efektywne, przyjazne ludziom i środowisku.

Reorganizacja i wprowadzane dzięki niej zmiany zaowocowały przyjęciem nowej struktury. Rozszerzono ją o działy dedykowane rozwojowi i inwestycjom. Uporzędkowano więc strukturę pod kątem jej sprawnego i efektywnego zarządzania, pamiętając o wdrożonym w RADPEC Systemie Zintegrowanego Zarządzania. Zwerifikowano też cele działania Spółki dotyczące jej rozwoju, kolejnych modernizacji i nowych inwestycji.

Modernizacje

W przedsiębiorstwie o tak specyficznej charakterystyce, jaką posiada RADPEC, modernizacje są procesem ciągłym i niezbędnym. Spośród wielu projektów i programów trzeba zwrócić uwagę na kilka zrealizowanych w ostatnich latach.

W latach 2010–2011 RADPEC realizował program współfinansowany z tzw. Funduszu Norweskiego. W ramach tego programu przyłączono do miejskiej sieci ciepłowniczej 21 budynków, w których Wspólnoty Mieszkaniowe, likwidując uciążliwe, niskosprawne ogrzewanie piecowe, zainstalowały wewnętrzne c.o./c.w.u. RADPEC zrealizował przy tym 19 wymiennikowni ciepła wraz z przyłączami. Pozyskano odbiorców ciepła o łącznej mocy zamówionej 5,021 MW.

W grudniu 2012 roku RADPEC podpisało umowę z Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej na dofinansowanie projektu „Zmniejszenie strat energii w sieci ciepłowniczej miasta Radomia”. Zakończone we wrześniu 2015 roku zadanie dotyczyło wyłącznie sieci i węzłów cieplnych. Jego efektem jest przebudowa 30,73 km sieci i 215 węzłów, co spowoduje planowane zmniejszenie rocznych strat przesyłu o 75 tys. GJ rocznie.

W ciągu ostatnich lat zrealizowanych zostało ponad 40 zadań inwestycyjnych o łącznej wartości ponad 50 mln zł.

W planach modernizacji sieci ciepłowniczej RADPEC planuje kontynuować wymianę sieci przesyłowych wykonanych w technologii tradycyjnej na sieci preizolowane wyposażone w system alarmowy, ostrzegający o ich uszkodzeniu już we wczesnej fazie jego powstania. W zakresie modernizacji węzłów cieplnych planuje włączanie kolejnych obiektów do systemu telemetrii. Takie rozwiązanie umożliwia bieżący wgląd w parametry pracy węzłów, sterowanie ich pracą oraz szybką reakcję w przypadku awarii urządzeń.

Plany inwestycyjne

W przytaczanym już dokumencie Strategia Rozwoju Miasta Radom czytamy: „System ciepłowniczy RADPEC należy uznać za silną stronę miasta, natomiast jego rozbudowę, za szansę rozwoju ośrodka”. Poza modernizacją i rozbudową sieci ciepłowniczej strategia RADPEC uwzględniła rozbudowę zakładu o nowe jednostki wytwórcze. Plany inwestycyjne dotyczą realizacji dużych projektów, budowy nowych, kogeneracyjnych jednostek wytwórczych. Celem inwestycji jest dostosowanie systemu wytwarzania do przepisów i wymogów środowiskowych, które zaczną obowiązywać w ciągu najbliższych lat.

Planowana jest realizacja takich projektów, jak:

- Instalacja Termicznego Przekształcania Odpadów Komunalnych (ITPOK).

- Instalacja kogeneracyjna, stanowiąca nadbudowę istniejących węglowych źródeł ciepła.

ITPOK

RADPEC S.A. posiada decyzję o uwarunkowaniach środowiskowych i lokalizacyjną dla budowy nowej Instalacji Termicznego Przekształcania Odpadów Komunalnych (ITPOK). Podjęcie decyzji o budowie instalacji wynika z potrzeby racjonalnej dywersyfikacji źródeł wytwarzania ciepła i przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego przed zanieczyszczeniami.

Planowana zdolność produkcyjna instalacji wyniesie 5 MW_e / 22 MW_t i wynika z możliwości przetwarzania 110 tysięcy ton odpadów rocznie. Zgodnie z założeniami, maksymalna wydajność instalacji wyniesie 14,1 t/h odpadów. Instalacja będzie składała się z jednej linii technologicznej. Będzie dostosowana do przyjmowania wysokoenergetycznych pozostałości z sortowania zmieszanych odpadów komunalnych oraz takich, których jakość uniemożliwia ich recykling. Instalacja będzie też miała zdolność współspalania odpadów komunalnych z komunalnymi osadami ściekowymi z oczyszczalni ścieków. Planowana wielkość produkcji ciepła dostarczonej do sieci z nowo wybudowanej instalacji wyniesie ok. 546 TJ/rok, tj. ok. 27% rocznego zapotrzebowania na ciepło w Radomiu.

Źródło kogeneracyjne

RADPEC planuje rozpocząć budowę źródła kogeneracyjnego, dzięki któremu system ciepłowniczy Radomia uzyska status systemu efektywnego energetycznie. Spowoduje to docelowo wzrost udziału ciepła pochodzącego z kogeneracji do poziomu minimum 75% lub udziału połączenia ciepła z kogeneracji i odnawialnych źródeł energii w wysokości minimum 50%. Dodatkowo wzrost udziału ciepła pochodzącego z kogeneracji tworzy warunki do rozwoju scentralizowanego systemu ciepłowniczego.

Efektywność ciepłownicza

Gdy na zlecenie RADPEC przeprowadzono wśród mieszkańców Radomia badanie, pytając ich, jaki powinien być system ciepłowniczy w mieście, większość odpowiedzi sprostawała się do stwierdzenia, że obojętnie jaki, ważne, aby za dostarczanie ciepłej wody użytkowej oraz zapewnienie ciepła w domu i w pracy, opłaty były jak najniższe, a niezawodność jak najwyższa. Wracamy więc do efektywności ciepłowniczej, pamiętając o procesie produkcji energii cieplnej, sprawności systemów i ochronie środowiska. Pamiętając też o postawionych na wstępie pytaniach. Czy wyznaczane standardy cywilizacyjne i ekologiczne mogą być spełniane podczas produkcji i dystrybucji ciepła? Jakie działania mogą stymulować i wspierać ten proces? Na te pytania, staraliśmy się odpowiedzieć w przedstawionym materiale. Przywołane treści, informacje i dane przedstawiły zakres działania RADPEC i kierunki jego rozwoju, uwzględniając wiele aspektów działania spółki pod kątem efektywności.



Rys. 4. Umiejscowienie zadań

W materiale przedstawiliśmy szeroki zakres wiedzy na temat RADPEC, jej stanu technicznego, zainstalowanych systemów, zaplecza produkcyjnego i dystrybucyjnego, ale także realizowanych projektów związanych z ochroną środowiska i uwarunkowań jej otoczenia zewnętrznego, starając się wykazać, że efektywność jest pochodną wielu czynników. Efektywność sieci ciepłowniczych zależy więc między innymi od sprawności i niezawodności systemów dostarczających ciepło poprzez systemy miejskie, stosowanych technologii, struktury sieci. Jest uzależniona od ograniczenia strat ciepła na przesyśle, modernizacji sieci, węzłów i instalacji wewnętrznych, wykorzystania mocy, paliw, dostosowania mocy do zapotrzebowania odbiorców. Ważnym elementem jest tu także oferta nowoczesnych rozwiązań technologicznych kierowana do odbiorców ciepła.

Miejska sieć ciepłownicza to system naczyń połączonych, której nowoczesność, funkcjonalność i niezawodność musi iść w parze z oczekiwaniami i wymaganiami odbiorców ciepła. Oni także muszą być stroną aktywną w tym procesie. W polskim ciepłownictwie konieczne są więc inwestycje zarówno po stronie odbiorców, jak i wytwórców i dystrybutorów ciepła. Radomski RADPEC wychodzi naprzeciw tej współpracy.

Opracowanie:
Dział Relacji Zewnętrznych
RADPEC S.A.

e-mail: ewa.dobrzanska-trela@radpec.com.pl

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” SPIS TREŚCI 2015

	nr	str.		nr	str.
María Aluchna, María Roszkowska-Menkes			Przemysław Banasik		
• CSR and Corporate Governance: In the Search for Common Ground	8	38	• Kooperacja czy kooperacja korporacji prawniczych? – powiązania sieciowe	3	6

	nr	str.		nr	str.
• Społeczna odpowiedzialność wymiaru sprawiedliwości – pożądany kierunek zmian Beata Barczak	35	12	Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki		
• Problem poszukiwania granic sieci organizacyjnych Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel	5	9	• Metodyczne aspekty lean administration Wioletta Czemieli-Grzybowska	9	61
• Koopetycja jednostek samorządu terytorialnego Agnieszka Izabela Baruk	9	68	• Analiza metod stosowanych w międzynarodowych badaniach przedsiębiorczości Justyna Dyduch	12	9
• Wybrane aspekty prosumpcyjnej aktywności pracowników a poziom odczuwanego przez nich zadowolenia Kornelia Batko, Grażyna Billewicz	2	20	• Ecological Open-End Investment Funds Managed by Domestic Investment Fund Management Companies Paweł Frączek	7	37
• Dynamiczne zdolności analityczne organizacji czynnikiem kreowania przedsiębiorczości Agnieszka Bitkowska	8	15	• Uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Niemczech – wnioski dla Polski Waldemar Gajda	5	24
• Rola mierników efektywności procesów w perspektywie zarządzania wiedzą Robert Blaźlak, Andrzej Pomykański	8	22	• Informacja w biznesie – aspekty naukowe Marek Goliński, Władysław Mantura	1	35
• Regionalne uwarunkowania transferu technologii Ewa Bojar, Grzegorz Kłosowski	1	11	• Wykorzystanie badań rynkowych w zakresie kompetencji pracowniczych w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi Marzena Góralczyk	11	27
• Metody identyfikacji i ocena wpływu megatrendów na biznes lokalny i globalny Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki	12	27	• Organizational Identity as an Opportunity to Create a Competitive Advantage of Business Enterprises Marlena Grabowska	12	72
• Restrukturyzacja od transformacji do globalizacji Arkadiusz Borowiec	9	4	• Concepts and Perspectives of Business Model Development Piotr Grudowski, Jan Paweł Szeffler	12	65
• System kontroli zamówień publicznych w Polsce w świetle badań empirycznych Piotr F. Borowski	10	26	• Rola interesariuszy w działaniach na rzecz projektowania i doskonalenia systemów zarządzania jakością polskich uczelni Ewa Krystyna Grzywa	12	4
• Ryzyko strategiczne w rozwoju przedsiębiorstw w XXI w. – studium przypadku Katarzyna Bratnicka	2	14	• Modele biznesu w naukach o zarządzaniu – główne nurty badawcze Władysław Janasz, Krzysztof Janasz	3	20
• Organizational Ambidexterity Measurement: Methodological Dilemmas and Theoretical Solution Jan Brzóska, Dorota Jelonek	3	41	• Restrukturyzacja kreatywna współczesnych inteligentnych organizacji w świetle globalnych przepływów kapitału, wiedzy i wartości Waldemar Jędrzejczyk	9	9
• Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu. Podstawy teoretyczne i studium przypadku Beata Butryn, Małgorzata Sobińska	9	48	• System zarządzania intuicją menedżerską w przedsiębiorstwie – ocena i weryfikacja Izabela Jonek-Kowalska	1	40
• Cloud computing a transformacja roli działów IT Witold Chmielarz, Konrad Łuczak	8	32	• Kluczowe kierunki optymalizacji kosztów w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw górniczych Jacek Józwiak	4	33
• Usługi mobilne aplikacji bankowych dla użytkownika indywidualnego Monika Chomątowska	8	27	• Zarządzanie strategiczne wobec wyzwań wynikających ze zmiennego otoczenia Jarosław Kaczmarek	5	37
• Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji pozarządowej Maciej Czarnecki	7	24	• Wielowymiarowa ocena efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych	9	18
• Critique of Organizational Life Cycle Models Throwing the Baby out with the Bathwater? Part II	35	42			

	nr	str.		nr	str.
Jarostaw Kaczmarek, Kamil Fijorek, Konrad Kolegowicz, Paweł Krzemiński			Jakub Marszałek		
• Ocena zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – koncepcja systemowa ISR	4	18	• Determinanty nakładów inwestycyjnych sektora transportowego w Polsce	11	12
Agnieszka Kamińska, Janusz Zawiła-Niedźwiecki			Mirostaw Matusek		
• Model procesu ustanawiania i prowadzenia polityki informacyjnej uczelni publicznej	1	23	• Współtworzenie wartości z klientem – systematyczny przegląd literatury	10	5
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański			Paweł Mielcarek		
• Relacje pośrednie we współpracy pionowej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań	10	11	• Development of Innovation Process in Open Innovation Modelan IT Case Study	6	33
• Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań	12	21	Kesra Nermend		
Jerzy Kisielnicki			• Wielokryterialna metoda PVM we wspomaganie decyzji konsumenckich	11	39
• Wpływ technologii informatycznych na tworzenie i rozwój organizacji sieciowych	6	13	Arnold Pabian		
Paweł Kobis			• Rola dyirekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie	4	6
• Wirtualizacja zasobów informacyjnych organizacji gospodarczych – era chmury obliczeniowej	2	34	Leszek Panasiewicz		
Joanna Korpus			• Metafory w strukturze subiektywnej wiedzy o organizacji	11	5
• Ochrona kapitału intelektualnego w procesach fuzji i przejęć	12	43	Paweł Pawlewski		
Aleksandra Laskowska-Rutkowska			• Simulation Model to Optimize Picking Operations in a Distribution Center	10	37
• Współczesne tendencje i paradygmaty w rozwoju globalnych łańcuchów dostaw	11	34	Mikołaj Pindelski, Joanna Żukowska		
Przemysław Lech			• Competitive Advantage & Core Competence: How Jeronimo Martins Won the Polish Retail Market	3	34
• Risk Factors in IT Enterprise Systems' ImplementationsA Perspective of SAP Consultants	6	41	Kazimierz Piotrowski, Mariusz Chmielewski, Marcin Ziótek		
Regina Lenart			• Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej	2	28
• Kierunki badań nad kapitałem relacyjnym	7	19	Maria Romanowska		
Anna Maria Lis, Marita McPhillips			• Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce	8	4
• Identyfikacja regionalna i branżowa oraz poziom zaangażowania jako determinanty sukcesu inicjatywy klastrowej Interizon	5	16	Katarzyna Rostek		
Małgorzata Łatuszyńska			• Hierarchiczno-Regresyjna Metoda Prototypowania Strategii Konkurencyjności: Perspektywa MSP	3	13
• Modelowanie i symulacja w zarządzaniu produkcją	12	51	Henryk Sobolewski, Sebastian Chęciński		
Wiesław Łukasiński			• Decyzje inwestycyjne w procesie restrukturyzacji mikroprzedsiębiorstw	9	26
• Dojrzałość jakościowa organizacji na przykładzie działu kruszyw	5	30	Anna Sołtysik-Piorunkiewicz, Iwona Zdonek		
Tomasz Łukaszewski, Wojciech Głocko			• Analiza intencji korzystania z Portalu Podatkowego w kontekście uogólnionej teorii akceptacji i użytkowania technologii ICT	11	45
• Model dwumianowy w ocenie efektywności budowy farmy wiatrowej	7	30	Adam Stabryła		
Zbigniew Malara			• Operacjonizacja funkcjonalności i skuteczności działania dla potrzeb procesu zarządzania przedsiębiorstwem	9	41
• Współpraca nauki i gospodarki. Uwarunkowania, model, implementacja	1	5	Janina Stankiewicz, Marta Moczulska		
Stanisław Marciniak, Krzysztof Ejsmont			• Od wspólnoty do koopetycji – zarys ewolucji (współ) działań istotnych dla zarządzania w organizacji	1	17
• Ocena efektywności zintegrowanych systemów produkcyjnych w ujęciu holistycznym – podejście jakościowe	6	25	Edward Stawasz, Daniel Stos		
Roma Marczewska-Kuźma, Aleksandra Kawecka-Endler			• Metoda oceny potencjału ekonomicznego projektów B+R	5	4
• Analiza zmian zachodzących w relacji klient-przedsiębiorstwo	12	16			

	nr	str.		nr	str.
Aleksandra Sus, Łukasz Wawrzynek			Angelika Wodecka-Hyjek		
• Determinanty rozwoju klastra suplementów diety i nutraceutyków na przykładzie klastra NUTRIBIOMED	3	27	• Ewaluacja w rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego	11	18
Maciej Szafrński			Radostaw Wolniak		
• Praktyki zawodowenarzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach	1	29	• Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu a zjawisko greenwashingu	2	8
Zdzisław Szyjewski			Kazimierz Worwa		
• Kwalifikacje informatyczne – problemy, rozwiązania i ocena społeczna	6	7	• Logistyczne aspekty procesu testowania oprogramowania	10	30
Bogusław Śliwczyński, Adam Koliński			Mariusz Woźniakowski		
• Model organizacyjny systemu controllingu operacyjnego przedsiębiorstwa	10	16	• Internetowe narzędzia Public Relations w komunikacji marketingowej największych polskich przedsiębiorstw	6	19
Robert Ulewicz, Magdalena Mazur			Krzysztof Zamasz		
• Doskonalenie transportu wewnętrznego z wykorzystaniem koncepcji LEAN – studium przypadku	7	6	• Finansowe aspekty implementacji rynków mocy w Polsce	4	26
Bartosz Wachnik			Marcin Zawada, Piotr Tomski, Robert Kucęba		
• Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem inwestycji w ICT	12	57	• Smart Grid and Smart Metering in Terms of Increasing Efficiency of Power Management in the EU	5	44
Katarzyna Walecka-Jankowska, Joanna Zimmer			Kamil Zięba		
• Corporate Culture in Support of the Strategy: The Key to Organizational Innovation	10	43	• The Application of CSR in the Area of Eco-sustainability Analysis of Event Management Enterprises	4	43
Elżbieta Weiss			Katarzyna Żmija		
• Przedsiębiorstwa spin-off/spin-out jako forma przedsiębiorczości akademickiej	8	9	• Inwestycje w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych na obszarach wiejskich województwa małopolskiego	9	33
Joanna Wiśniewska					
• O potrzebie zmiany w podejściu do zasobów technicznych w przedsiębiorstwie	9	55			
Stawomir Witkowski					
• Wykorzystanie planu restrukturyzacji przedsiębiorstw w ramach sądowych procedur naprawczych	7	14			

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” RECENZENCI CZASOPISMA W ROKU 2015

Prof. dr hab. Jadwiga Adamczyk
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Prof. dr Peter Adamisin
(Presov University in Presov, Słowacja)
Dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, prof. PŁ
(Politechnika Łódzka)

Dr hab. Jadwiga Berbeka, prof. UEK
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Dr inż. Agnieszka Bieńkowska
(Politechnika Wrocławska)
Prof. dr hab. inż. Bolesław Borkowski
(SGGW w Warszawie)
Dr hab. inż. Jan Brzóska, prof. PŚ
(Politechnika Śląska)

- Prof. Duică Mircea Constantin**
(University Valahia of Targoviște, Rumunia)
- Prof. dr hab. Małgorzata Czerna**
(Uniwersytet Gdański)
- Prof. dr hab. Andrzej Czyżewski**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. PB**
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. Ewa Frąckiewicz**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. Małgorzata Gableta**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Marian Hopej**
(Politechnika Wrocławska)
- Dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr Joanna Jończyk**
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM**
(Uniwersytet Warmińsko-Mazurski)
- Dr hab. Jarosław Kaczmarek, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki**
(Uniwersytet Warszawski)
- Dr hab. Sebastian Kot, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Janusz Kraśniak, prof. UEP**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr Adam Michał Leśniewski**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)
- Dr Eva Litavcová**
(Presov University in Presov, Słowacja)
- Dr Agata Lulewicz-Sas**
(Politechnika Białostocka)
- Prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara**
(Politechnika Wrocławska)
- Dr hab. Małgorzata Łatuszyńska, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. Mariana Man**
(University of Petrosani, Rumunia)
- Prof. dr hab. Stanisław Marciniak**
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Prof. dr inż. Radu Sorin Mihai**
(University of Petrosani, Rumunia)
- Dr hab. Bogusz Miłuta, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Mirosław Moroz**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Adam Nalepka**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Prof. dr hab. Renata Oczkowska**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr Tomasz Parys**
(Uniwersytet Warszawski)
- Dr Paweł Pietrasieński**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr inż. Jacek Pulwarski**
(Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie)
- Dr hab. Adam Sadowski, prof. WAT**
(Wojskowa Akademia Techniczna)
- Dr Zakieh Shooshtarian**
(Marvdasht Azad University, Iran)
- Dr hab. inż. Stanisław Skowron, prof. PL**
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Prof. dr hab. Henryk Sobolewski**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Prof. dr hab. Janusz Strużyca**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. inż. Jan Studziński**
(Instytut Badań Systemowych PAN)
- Prof. dr hab. Cezary Suszyński**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr hab. Beata Ślusarczyk, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Teresa Taranko, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr inż. Krzysztof Targiel**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr inż. Bartosz Wachnik**
(Politechnika Warszawska)
- Prof. dr hab. Tadeusz Wawak**
(Uniwersytet Jagielloński)
- Dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Waldemar Wolski**
(Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu)
- Dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Prof. dr Ștefan Vlăduțescu**
(University of Craiova, Rumunia)
- Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PL**
(Politechnika Łódzka)
- Dr hab. Bernard Ziębicki**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

50^{lat} radpec^{SA}

CIEPŁO SYSTEMOWE
DLA RADOMIA



BEZPIECZEŃSTWO



PEWNOŚĆ



WYGODA



EKOLOGIA



CODZIENNA PRZYJEMNOŚĆ CIEPŁA

www.radpec.com.pl

Invest In Czestochowa



jasne, że
CZĘSTOCHOWA.pl
it's clear

