

przeгляд

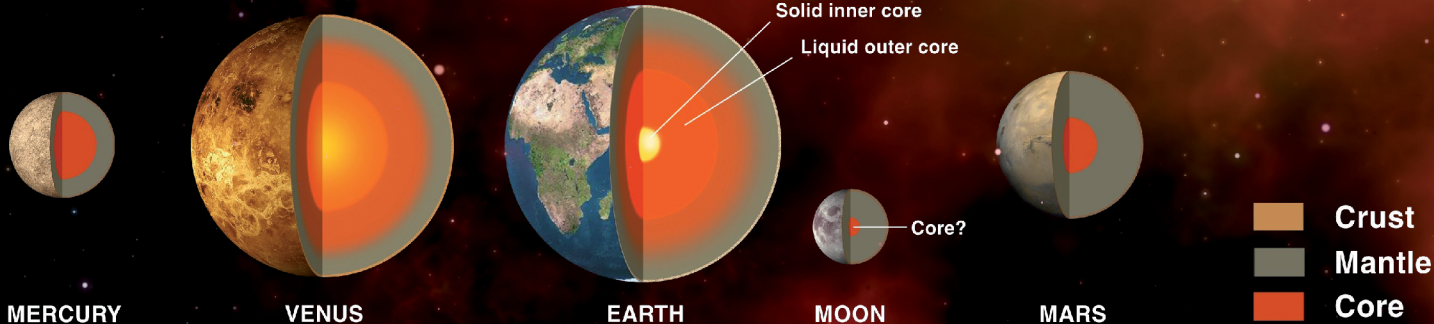
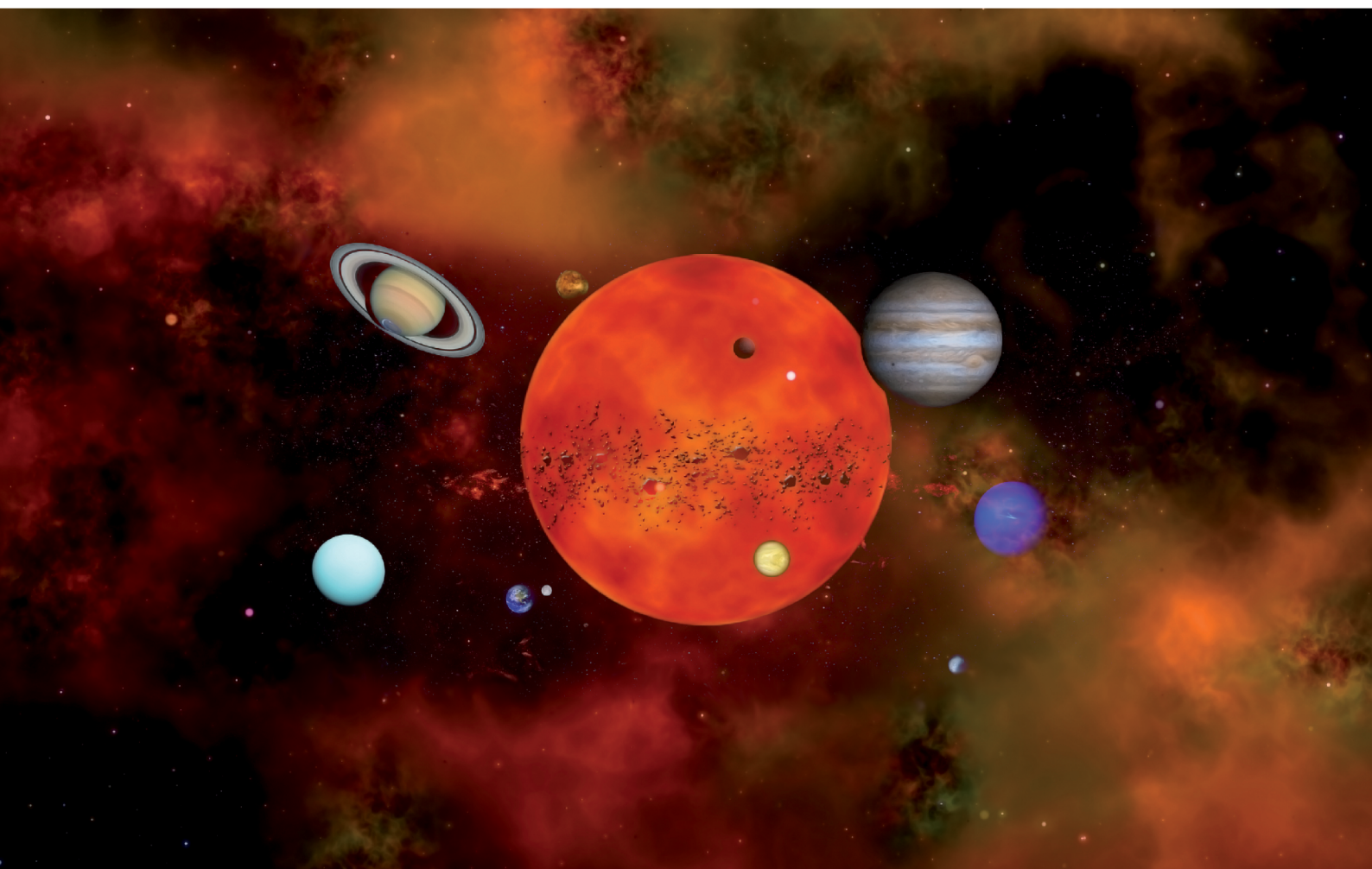
organizacji



Miesięcznik

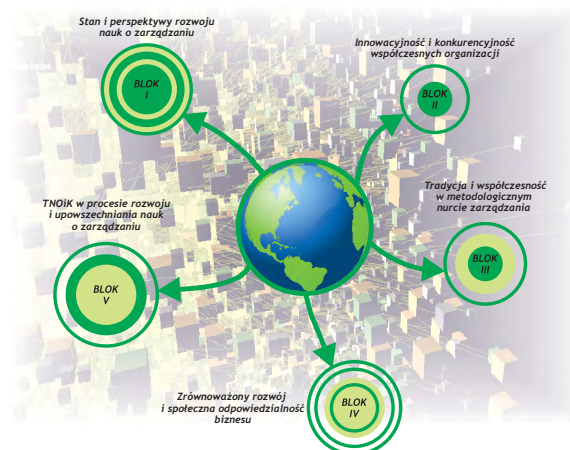
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2015



IV KONGRES NAUK O ZARZĄDZANIU 120 LAT POLSKICH DOŚWIADCZEŃ

INSPIRACJE I INNOWACYJNOŚĆ
NAUK O ZARZĄDZANIU
WARSZAWA, 31 MARCA – 1 KWIETNIA 2016



Cel i tematyka Kongresu

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

Tematyka Kongresu koncentruje się na pięciu wiodących blokach tematycznych:

- Blok I – Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu
- Blok II – Innowacyjność i konkurencyjność współczesnych organizacji
- Blok III – Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania
- Blok IV – Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu
- Blok V – TNOiK w procesie rozwoju i upowszechniania nauk o zarządzaniu

Rada Kongresu

- Prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiettyka – przewodniczący Kongresu
- Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki – przewodniczący Rady Programowej
- Prof. zw. dr hab. Ewa Bojar – przewodnicząca Rady Naukowej
- Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski – przewodniczący Komitetu Honorowego
- Dyrektor Biura ZG TNOiK Małgorzata Sarełto – przewodnicząca Komitetu Organizacyjnego

Kalendarium

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

Adres do korespondencji elektronicznej

Pytania dotyczące uczestnictwa w Kongresie prosimy przysyłać pocztą elektroniczną na adres e-mail:
kongres@tnoik.org

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

Konkurs „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” 3

RESTRUKTURYZACJA ORGANIZACJI

Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki
Restrukturyzacja - od transformacji do globalizacji 4

Władysław Janasz, Krzysztof Janasz
*Restrukturyzacja kreatywna współczesnych inteligentnych organizacji
w świetle globalnych przepływów kapitału, wiedzy i wartości* 9

Jarosław Kaczmarek
Wielowymiarowa ocena efektów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych 18

ZARZĄDZANIE INWESTYCJAMI

Henryk Sobolewski, Sebastian Chęciński
Decyzje inwestycyjne w procesie restrukturyzacji mikroprzedsiębiorstw 26

Katarzyna Żmija
*Inwestycje w działalności przedsiębiorstw produkcyjnych
na obszarach wiejskich województwa małopolskiego* 33

KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

Adam Stabryła
*Operacjonizacja funkcjonalności i skuteczności działania
dla potrzeb procesu zarządzania przedsiębiorstwem* 41

Jan Brzóska, Dorota Jelonek
*Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu.
Podstawy teoretyczne i studium przypadku* 48

Joanna Wiśniewska
O potrzebie zmiany w podejściu do zasobów technicznych w przedsiębiorstwie 55

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki
Metodyczne aspekty lean administration 61

Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel
Koopetycja jednostek samorządu terytorialnego 68

Nr 9 (908) 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 2015 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

KONKURS ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI

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

Warunkami konkursu objęte zostaną wszystkie artykuły opublikowane w pierwszym i kolejnych numerach Przeglądu Organizacji w 2015 r. oraz nadesłane do redakcji do dnia 31 października 2015 r.

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

Ogłoszenie wyników konkursu nastąpi po 15 grudnia 2015 r. w siedzibie redakcji: Warszawa, ul. Górńska 6/10, lok. 71.

Nagrody:

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

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

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

Wyniki konkursu zostaną ogłoszone w dwunastym numerze Przeglądu Organizacji oraz na stronie internetowej czasopisma.

RESTRUKTURYZACJA - OD TRANSFORMACJI DO GLOBALIZACJI

Ryszard Borowiecki
Andrzej Jaki

Wprowadzenie

Restrukturyzacja stanowi proces radykalnych zmian struktur gospodarczych, które implikowane są zarówno przeobrażeniami w sferze mechanizmów funkcjonowania gospodarek, jak i dążeniem do kształtowania nowych ścieżek rozwoju przedsiębiorstw w celu zwiększenia ich efektywności oraz konkurencyjności na rynku. Stwierdzenie to pozostaje w pełni zgodne z anglojęzycznym rodowodem terminu „restrukturyzacja”, który pochodzi z połączenia dwóch słów: „to reconstruct”, czyli odbudować, przebudować, oraz „structure”, czyli struktura. Gruntowność i radykalność zmian zachodzących w ramach procesu restrukturyzacji jest wspólną cechą praktycznie wszystkich definicji kategorii ekonomicznej, która od dziesięcioleci jest trwale obecna w przestrzeni gospodarczej krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Szerokie zainteresowanie teoretycznymi i praktycznymi aspektami restrukturyzacji związane jest w polskiej gospodarce z zainicjowanymi w 1989 roku procesami transformacji systemowej, w ramach których restrukturyzacja stała się integralnym elementem przekształceń systemowych, mających na celu transformację gospodarki centralnie sterowanej w nowoczesną gospodarkę rynkową (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2012). Tego rodzaju perspektywa postrzegania i analizowania procesów restrukturyzacji stała się zasadniczą przesłanką dla sformułowania celu niniejszego artykułu, którym jest przeprowadzenie analizy zakresu, celów oraz ewolucji wykorzystania restrukturyzacji w procesie przekształceń i rozwoju polskiej gospodarki po 1989 roku.

Niniejszy artykuł stanowi naukową refleksję opartą na badaniach¹ prowadzonych przez jego autorów w odniesieniu do szeroko rozumianej problematyki restrukturyzacji, które zapoczątkowane zostały w 1990 roku w ówczesnym Instytucie Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, a w kolejnych latach kontynuowane były w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te na przestrzeni ponad 20 lat realizowane były także w ramach współpracy naukowo-badawczej, jaką w wymienionym zakresie prowadzą pracownicy tej Katedry z przedstawicielami krajowych i zagranicznych środowisk naukowych oraz biznesowych. Efekty współpracy publikowane były m.in. w postaci monografii naukowych, do których odwołano się również w treści artykułu. W ten sposób wyeksponowano twórczy wkład

szerokiego grona autorów wywodzących się z wymienionych środowisk w rozwój wiedzy z zakresu restrukturyzacji procesów gospodarczych.

Restrukturyzacja jako proces radykalnych zmian

Teoria i praktyka restrukturyzacji wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych oraz krajów Europy Zachodniej silnie akcentuje jej celowy i długookresowy charakter, wiążąc jej pojęcie z procesem kształtowania strategii organizacji gospodarczej oraz podejmowaniem działań zorientowanych na realizację niezbędnych i radykalnych zmian w tym zakresie (Hurry, 1993, s. 69–82; Blatz i in., 2006, s. 6). Restrukturyzacja jest zarazem traktowana jako proces ukierunkowany na wzmocnienie zdolności organizacji do realizacji jej celów – w tym podstawowego finansowego celu, jakim jest maksymalizacja wartości gospodarki i jej podmiotów (Myers, 1977, s. 147–175). Równocześnie akcentuje się fakt, że jest to proces zmian radykalnych i wieloobszarowych, które są zorientowane na istotne obszary aktywności gospodarczej, co zrodziło w praktyce różne rodzaje i odmiany restrukturyzacji (Singh, 1993, s. 27; Hoskinsson, Turk, 1990, s. 459–475).

Przytoczony sposób rozumienia restrukturyzacji w naturalny sposób rzutował na zakres jej wykorzystania w polskiej gospodarce. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że praktycznie do połowy lat 80. XX wieku termin ten nie był powszechnie obecny w rodzimej teorii i praktyce gospodarczej. Nie znajdujemy go chociażby w wydanej w 1982 roku „Encyklopedii Organizacji i Zarządzania”, w którym to wydawnictwie zawarto bliiski mu termin „reorganizacja”, zawężający jednak jego merytoryczną treść (Encyklopedia ..., 1982, s. 441–442). W odniesieniu do opisu i analizy procesów określanых wspólnie mianem restrukturyzacji używano wówczas najczęściej takich określeń, jak np.: zmiany strukturalne, przemiany strukturalne, przeobrażenia strukturalne czy też rozwój strukturalny. Dopiero druga połowa lat 80. przyniosła upowszechnienie w Polsce pojęcia restrukturyzacji, czego istotnym zwiastunem była przede wszystkim wydana w 1986 roku monografia A. Karpińskiego, w której autor ten zdefiniował restrukturyzację jako proces zmian strukturalnych w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów

tej struktury, które reprezentują nowoczesność i z reguły wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich w kierunku rozwiązań bardziej niż dotąd racjonalnych i skutecznych (Karpiński, 1986, s. 20). Jak wynika z przytoczonej definicji, podstawową perspektywą realizacji i oceny procesów restrukturyzacji, z jaką mieliśmy do czynienia do 1989 roku, tj. w warunkach gospodarki scentralizowanej, opartej na ograniczonym oddziaływaniu mechanizmów rynkowych na przebieg procesów gospodarczych, była płaszczyzna makroekonomiczna. Mechanizm funkcjonowania gospodarki planowej sprawiał zarazem, że problematyka restrukturyzacji była wówczas także rozpatrywana z punktu widzenia zmian w obszarze mezostruktury – w tym w szczególności w obszarze funkcjonowania i rozwoju przemysłu (Sadzikowski, 1989, s. 16). Tego rodzaju makro- i mezoekonomiczna perspektywy postrzegania i wykorzystywania restrukturyzacji w gospodarce polskiej pozostawały dominujące aż do zainicjowania procesu jej transformacji systemowej.

Restrukturyzacja transformacyjna

Teoria i praktyka restrukturyzacji wyrosła na gruncie wieloletnich doświadczeń rozwiniętych gospodarek rynkowych została z powodzeniem zaadaptowana dla celów związanych z procesem transformacji polskiej gospodarki zapoczątkowanym w 1989 roku. Wpisując się na trwałe w ten proces, została ukształtowana w rodzimych realiach gospodarczych jako restrukturyzacja transformacyjna. Koncentrowała się ona w pierwszej kolejności na zmianach sięgających samych fundamentów działalności, a mających na celu przystosowanie przedsiębiorstw, których potencjały gospodarcze i mechanizmy funkcjonowania zostały ukształtowane w zgoła odmiennej rzeczywistości gospodarczej, do reguł gospodarki rynkowej. Były to zatem z istoty swojej zmiany radykalne, odnoszące się w pierwszej kolejności do realizacji procesów prywatyzacji, jako szczególnego przypadku restrukturyzacji własnościowej, jak również implikowane wymogami samofinansowania i zdolności do konkurowania konieczne zmiany w obszarze systemu finansowego, struktury organizacyjnej czy też struktury zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1994, 1995, 2003; Czekaj, Owsiak, 1998; Kaczmarek i in., 2005). Procesy restrukturyzacji transformacyjnej zostały także ukierunkowane na dążenie do wzrostu efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa z punktu widzenia zdolności do realizacji jego celów, a tym samym tworzenia warunków dla lepszego zaspokajania oczekiwań właścicieli oraz innych interesariuszy przedsiębiorstwa. W tym kontekście restrukturyzacja została potraktowana w charakterze instrumentu, służącego:

- kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1996, 1999),
- podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1997),

- wzrostowi efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1998),
- wzrostowi efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa (Borowiecki, Jaki, 2002).

Odnosząc wymienione cele restrukturyzacji do jej systematyki rodzajowej, należy stwierdzić, że restrukturyzacja transformacyjna była w pierwszej kolejności restrukturyzacją adaptacyjną, związaną z potrzebą szybkiego dostosowania przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej. Często była to też restrukturyzacja ratunkowa (naprawcza), zorientowana na uchronienie przedsiębiorstwa przed groźbą bankructwa. Kolejne lata realizacji restrukturyzacji transformacyjnej dowiodły także potrzeby jej wykorzystania w charakterze instrumentu kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa. W takim przypadku mamy do czynienia z restrukturyzacją rozwojową, opartą na antycypacji przyszłych zmian na rynku i dążeniu do wykorzystania przez przedsiębiorstwo pojawiających się szans.

Ostatni z wymienionych celów restrukturyzacji stał się podstawą do jej wykorzystania w charakterze instrumentu kształtowania wartości przedsiębiorstwa, który w powiązaniu z koncepcją zarządzania wartością stał się przyczynkiem dla powstania modelowych rozwiązań, odnoszących się do prowartościowej restrukturyzacji oraz możliwości, zakresu i sposobów jej wykorzystania w przedsiębiorstwie (Jaki, 2012, s. 78–86).

Ścisłe powiązanie restrukturyzacji z procesami transformacji systemowej polskiej gospodarki legło także u podstaw formułowania poglądów stwierdzających, że skoro transformacja obejmuje rekonstrukcję struktury gospodarki, w związku z tym traktować należy restrukturyzację jako element transformacji (Chołaj, 1998, s. 446; Hübner, 1992, s. 153). Doświadczenia restrukturyzacji transformacyjnej znajdują swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w wielu jej definicjach formułowanych przez różnych autorów, badających po 1989 roku przebieg i efekty procesów restrukturyzacji polskiej gospodarki².

Restrukturyzacja w dobie globalizacji

Współczesne realia gospodarcze, związane z powolnym przechodzeniem gospodarki naszego kraju w etap posttransformacyjny, wywołują potrzebę pewnej redefinicji sposobu postrzegania restrukturyzacji oraz jej roli w kształtowaniu zmian w obrębie gospodarki i jej podmiotów. Nowe podejście do restrukturyzacji jest przy tym silnie zdeterminowane procesami postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, co stwarza z jednej strony nowe szanse dla ich szybkiego rozwoju, z drugiej zaś strony rodzi nowe wyzwania, jak również potencjalne zagrożenia dla kontynuacji ich działalności. Współczesne podejście do restrukturyzacji winno zatem uwzględniać fakt, że aktualnie coraz istotniejsze staje się rozpatrywanie procesów gospodarowania nie przez pryzmat granic politycznych, lecz przez pryzmat granic regionalnych, wyznaczonych przez zasięg, wielkość i intensywność powiązań kapitałowych oraz obszary funkcjonowania korporacji transnarodowych, a także bezpośrednio i pośrednio związki

między różnymi podmiotami gospodarczymi. Procesy globalizacji stworzyły w ten sposób nowe wyzwania dla restrukturyzacji realizowanej w radykalnie zmienionych warunkach działalności przedsiębiorstw, opartych na konieczności sprostania wyzwaniom globalnego rynku i wzrastającej współzależności gospodarek narodowych (Borowiecki, Jaki, 2003, 2006, 2013, 2014).

Era globalizacji zrodziła także potrzebę nowego spojrzenia na wiodącą rolę kapitału intelektualnego jako takiego składnika zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa, którego pozyskanie i umiejętność wykorzystania staje się współcześnie podstawowym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Rezultatem postępującej intelektualizacji procesów gospodarczych są m.in. nowe koncepcje zarządzania (zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym) oraz wyłonienie się przedsiębiorczości intelektualnej (Borowiecki, 2000; Kwiatkowski, 2000). Jest to także związane z pojawieniem się i rozwojem sfery nowej gospodarki (*new economy*) jako szybko rozwijającego się obszaru aktywności gospodarczej, a zarazem kolejnego etapu historycznego rozwoju gospodarczego po rewolucji przemysłowej i rewolucji naukowo-technicznej (Borowiecki, Jaki, 2007, 2008).

Procesy globalizacji przynoszące rozszerzenie dostępu do rynków całego świata i tworzące ułatwienia w zakresie przepływu kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego implikują zarazem rosnącą współzależność gospodarek narodowych, która skutkować może także silniejszym oddziaływaniem sytuacji kryzysowych, pojawiających się na lokalnych rynkach, na funkcjonowanie regionalnego czy też światowego systemu gospodarczego. Doświadczenia ostatniego kryzysu gospodarczego zdają się bowiem potwierdzać fakt, że globalizacja może stać się także czynnikiem sprzyjającym rozprzestrzenianiu i pogłębianiu się sytuacji kryzysowych w wymiarze międzynarodowym. Sytuacja ta stała się również doskonałą okazją do udoskonalenia stosowanych dotychczas narzędzi restrukturyzacji oraz zarządzania i analizy działalności przedsiębiorstw, jak również do poszukiwania nowych rozwiązań w wymienionych obszarach (Borowiecki, Wysłocka, 2012). Doświadczenia kryzysu gospodarczego stanowią obecnie okazję do doskonalenia rozwiązań zarządczych i analitycznych, umożliwiających skuteczne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w zmienionych uwarunkowaniach zewnętrznych (Borowiecki, Jaki, 2009, 2010; Borowiecki, Kaczmarek, 2014; Jaki i in., 2011).

Wyzwania wzrastającej intelektualizacji procesów gospodarczych oraz globalizacji dowiodły także, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa wymagają podejmowania działań restrukturyzacyjnych zorientowanych nie tylko na potrzebę rywalizacji, ale również koordynacji i współdziałania z innymi podmiotami. Tego rodzaju dążenie do pogłębionej współpracy międzyorganizacyjnej opiera się na wykorzystaniu procesów integracji i kooperacji oraz tworzeniu struktur sieciowych i klastrowych, służących celowemu współdziałaniu zorganizowanych zasobów gospodarczych (Borowiecki, Rojek, 2011, 2012, 2013, 2014).

Permanentna restrukturyzacja

Procesy ciągłych zmian, które na trwałe wpisane zostały w funkcjonowanie, przekształcenia i rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw, zrodziły potrzebę odmiennego postrzegania procesów restrukturyzacji, co wiąże się z pojęciem permanentnej restrukturyzacji. Stanowi ona w polskich realiach gospodarczych odejście od traktowania restrukturyzacji jako okazjonalnego przedsięwzięcia związanego z procesem transformacji systemowej, a szerszym niż dotychczas dostrzeganiem w niej instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem – programowanie i wdrażanie zmian służących kształtowaniu jego efektywnego rozwoju. Permanentna restrukturyzacja jest bowiem rozumiana jako efektywnościowo-twórczy instrument gruntownych zmian w przedsiębiorstwach, stwarzających warunki do odniesienia przez nie sukcesu, tj. racjonalizacji wykorzystania posiadanych kapitałów, kreowania nowych zasobów potencjału wytwórczego wraz z wprowadzaniem innowacji, unowocześniania struktury, metod i technik zarządzania, zwiększenia efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, zwiększenia jego atrakcyjności na rynku i uzyskania przewagi konkurencyjnej (Borowiecki, 2010, s. 27).

Postulat potraktowania restrukturyzacji jako procesu permanentnego, nierozzerwalnie związanego z funkcjonowaniem gospodarek, stanowi rezultat następujących uwarunkowań, z którymi mamy do czynienia we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych:

- realizacja restrukturyzacji wynika z masowych potrzeb gospodarki jako systemu dynamicznego, podlegającego nieustannym zmianom,
- restrukturyzacja jest immanentnie związana z cełowym charakterem przedsiębiorstw jako podmiotów gospodarczych, permanentnie dążących do wzrostu skuteczności i efektywności funkcjonowania,
- cele restrukturyzacji są ściśle związane z celami przedsiębiorstwa i dążeniem do ich realizacji,
- procesy restrukturyzacji stanowią istotny instrument kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa, wytyczając istotę jednej z jego strategii – strategii rozwoju poprzez restrukturyzację,
- złożoność i różnorodność powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem implikuje potrzebę ciągłego dostosowywania jego działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych w zakresie oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych, prawnych i kulturowych,
- procesy restrukturyzacji umożliwiają przeprowadzenie istotnych przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, przesądzając o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Potrzeba permanentnej restrukturyzacji to potrzeba gruntownych zmian jako odpowiedzi na turbulentne i coraz mniej przewidywalne otoczenie, w obrębie którego przychodzi funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom. Doświadczenia globalnego kryzysu gospodarczego ukazały dobitnie, że sytuacje kryzysowe zaburzające

przebieg procesów gospodarczych wymuszają podejmowanie przez przedsiębiorstwa niezbędnych działań restrukturyzacyjnych, które z jednej strony umożliwiałyby im odzyskanie zachwianej równowagi, z drugiej zaś stanowiły podstawę dla aktywnego kształtowania rozwoju i antycypowania zmian zachodzących w ich otoczeniu. Stąd restrukturyzację potraktować dziś należy także jako podstawę dla sformułowania nowego paradygmatu zarządzania – paradygmatu permanentnej restrukturyzacji, jako warunku przetrwania i rozwoju oraz zdolności konkurowania przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia. Tym samym paradygmat ten wpisuje się do kanonu wzorców dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania oraz ewolucyjnego rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej. Rozwój ten opiera się na wielu złożonych mechanizmach, obejmujących także ewoluowanie i wzbogacanie paradygmatów, stanowiących metodologiczne podstawy nauk o zarządzaniu (Ciesielski, 2014, s. 3–6; Jaki, 2014, s. 8–13).

Podsumowanie

Naturalne przeobrażenia w funkcjonowaniu współczesnych gospodarek, implikowane także przez procesy globalizacji, jak również nagłe i niespodziewane sytuacje kryzysowe, zakłócające przebieg procesów gospodarczych i stwarzające zagrożenie dla trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw, zrodziły nowe wyzwania również dla teorii i praktyki restrukturyzacji. W nowej bowiem globalnej rzeczywistości gospodarczej potrzeba rozwoju przedsiębiorstw, przebudowa systemowa i modernizacyjna ich struktur oraz przełamywanie stereotypów, a także wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania i innowacyjnych rozwiązań stanowią bezdyskusyjny imperatyw gospodarki XXI wieku i niejako na stałe zostały wpisane w funkcjonowanie, przekształcenia i rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Dowodzi to także potrzeby odmiennego spojrzenia na istotę restrukturyzacji, nie jako przedsięwzięcia o charakterze jednorazowym, kojarzonego w Polsce wyłącznie z procesem transformacji systemowej, lecz jako efektywnego narzędzia dokonywania niezbędnych zmian w działalności przedsiębiorstwa. Jest to problem ważny zwłaszcza w kontekście współczesnych procesów postępującej globalizacji, które stwarzają nowe możliwości w zakresie tworzenia wielokierunkowych powiązań kapitałowych, organizacyjnych i produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynkach regionalnych i globalnych. Sprostanie wyzwaniom globalnej gospodarki wymaga zarazem od przedsiębiorstw istotnej reorientacji działalności – w tym zmiany strategii działania, co rodzi często potrzebę wdrażania zmian o charakterze radykalnym, opartych na wykorzystaniu różnych zakresów, rodzajów i instrumentów restrukturyzacji.

Restrukturyzacja transformacyjna zainicjowana w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku stała się pionierskim procesem, służącym przechodzeniu od gospodarki planowej do gospodarki rynkowej. Doświadczenia gospodarki polskiej były bowiem szeroko wykorzystywane w procesach reformowania gospodarek innych krajów

Europy Środkowej i Wschodniej. Mogą one być także aktualnie pomocne w dziele reformowania gospodarek takich krajów naszego regionu, jak np. Ukraina czy też Mołdawia, które z różnych przyczyn (w tym natury politycznej) mają dopiero przed sobą konieczność wdrażania radykalnych i kompleksowych zmian w mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarki jako całości.

Postulat permanentnej restrukturyzacji wpisuje się właśnie w tę nową perspektywę posttransformacyjnego postrzegania jej roli we współczesnej gospodarce. Taki sposób rozumienia restrukturyzacji jest także dostrzegany w jej definicji zamieszczonej w wydanym w 2004 roku „*Leksykonie Zarządzania*”, gdzie silnie eksponuje się z jednej strony cechującą ją radykalność i kompleksowość dokonywanych zmian, z drugiej zaś celowy i zamierzony ich charakter (Leksykon ..., 2004, s. 490–491). Istotnym symptomem zmian zachodzących w tym zakresie w polskiej gospodarce jest także przyjęcie w br. przez Sejm RP ustawy „*Prawo restrukturyzacyjne*”, będącej pierwszym aktem prawnym, który w sposób kompleksowy reguluje zarówno kwestie zawierania przez dłużników układu z wierzycielami w celu uniknięcia ogłoszenia upadłości, jak i prowadzenie działań sanacyjnych przy równoczesnym zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli (Ustawa ..., 2015). Niezależnie bowiem od tego, że każdy przypadek restrukturyzacji traktować należy indywidualnie, jako swoiste *case study*, doświadczenia związane z realizacją procesu restrukturyzacji mogą być podstawą do formułowania wniosków, a poprzez to być wykorzystywane przez te podmioty, które proces ten mają dopiero przed sobą.

prof. dr hab. Ryszard Borowiecki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: [biorowier@uek.krakow.pl](mailto: biorowier@uek.krakow.pl)

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: [jaka@uek.krakow.pl](mailto: jakia@uek.krakow.pl)

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) Szeroki przegląd tych definicji zawarto m.in. w pracach (Borowiecki, 2014, s.17-18), (Kaczmarek, 2012).

Bibliografia

- [1] Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S. (eds.), (2006), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- [2] Borowiecki R. (red.), (1994), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, AE – TNOiK, Kraków.

- [3] Borowiecki R. (red.), (1995), *Analiza ekonomiczna i wyce-
na przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, AE
– TNOiK, Kraków.
- [4] Borowiecki R. (red.), (1996), *Restrukturyzacja w procesie
przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – TNOiK, Kra-
ków.
- [5] Borowiecki R. (red.), (1997), *Restrukturyzacja a konkuren-
cyjność przedsiębiorstw*, AE – TNOiK – KNOiZ PAN Od-
dział Kraków – PSB, Kraków.
- [6] Borowiecki R. (red.), (1998), *Restrukturyzacja a popra-
wa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, AE
– TNOiK – KNOiZ PAN Oddział Kraków – PSB, Kraków.
- [7] Borowiecki R. (red.), (1999), *Wyzwania rozwojowe a re-
strukturyzacja przedsiębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK,
Warszawa-Kraków.
- [8] Borowiecki R. (red.), (2000), *Zarządzanie wiedzą a proce-
sy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – TNOiK,
Kraków.
- [9] Borowiecki R. (red.), (2003), *Przedsiębiorstwo w procesie
transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, AE
– CECIOS – TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [10] Borowiecki R. (red.), (2014), *Zarządzanie restrukturyza-
cją przedsiębiorstw i gospodarki. Uwarunkowania – procesy
– efekty*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [11] Borowiecki R. (2010), *Permanentna restrukturyzacja jako
czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globaliza-
cji rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie, Nr 836.
- [12] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2002), *Restrukturyzacja
a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, AE
– TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [13] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2003), *Globalizacja i integra-
cja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przed-
siębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [14] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2006), *Procesy restrukturyza-
cji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, AE – Fun-
dacja AE, Kraków.
- [15] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2007), *Potencjał restruktu-
ryzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, UEK
– Fundacja UEK, Kraków.
- [16] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2008), *Zarządzanie restruk-
turyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [17] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2009), *Wyzwania restruktu-
ryzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, UEK
– Fundacja UEK, Kraków.
- [18] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2010), *Restrukturyzacja
w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie
– strategia – analiza*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [19] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2011), *Dylematy współczes-
nych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywer-
syfikacja – integracja – rozwój*, UEK – Fundacja UEK,
Kraków.
- [20] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2013), *Restrukturyzacja
przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków
globalnych*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [21] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2014), *Restrukturyzacja
w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, UEK – Fundacja
UEK, Kraków.
- [22] Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.), (2014), *Zarządzanie
przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań go-
spodarczych. Modele – metody – procesy*, UEK – Fundacja
UEK, Kraków.
- [23] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2011), *Procesy formowania
więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja
– kooperacja – klastering*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [24] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2012), *Współpraca mię-
dzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klustry
– alianse – sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [25] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2013), *Kooperacja przed-
siębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – koopera-
cja – rozwój*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [26] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2014), *Współczesne formy
relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja
– sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [27] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2012), *Wyzwania i dyle-
maty społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*,
TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- [28] Borowiecki R., Wyslocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna
i ocean ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*,
Difin, Warszawa.
- [29] Chołaj H. (1998), *Transformacja systemowa w Polsce. Szkice
teoretyczne*, UMCS, Lublin.
- [30] Ciesielski M. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządza-
niu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1.
- [31] Czekaj J., Owsiak S. (red.), (1998), *Prywatyzacja a rynek ka-
pitałowy w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [32] *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania* (1982), PWE, Warszawa.
- [33] Hoskins R.E., Turk T.A. (1990), *Corporate Restructuring:
Governance and Control Limits of the International Capital
Market*, „Academy and Management Review”, No. 15.
- [34] Hübner D. (1992), *Transformacja i rozwój*, [w:] *Gospodarka
Polski w procesie transformacji*, IRISS, Warszawa.
- [35] Hurry D. (1993), *Restructuring in the Global Economy: The
Consequences of Strategic Linkages between Japanese and
U.S. Firms*, „Strategic Management Journal”, No. 14.
- [36] Jaki A. (2012), *Value Focused Restructuring – A New Approach
Facing the Global Economic Crisis*, „The Business & Manage-
ment Review”, Vol. 2, No. 1.
- [37] Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarzą-
dzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2.
- [38] Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.), (2011), *Restruk-
turyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, UEK
– Fundacja UEK, Kraków.
- [39] Kaczmarek J., Krzemiński P., Litwa P., Szymła W. (2005),
*Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywaty-
zacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Wyd. Akademii
Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [40] Kaczmarek J. (2012), *Mezostuktura gospodarki Polski
w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektyw-
ność*, Difin, Warszawa.
- [41] Karpiński A. (1986), *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce
i na świecie*, PWE, Warszawa.
- [42] Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*,
Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [43] *Leksykon Zarządzania*, (2004), Difin, Warszawa.
- [44] Myers S.C. (1977), *Determinants of Corporate Borrowing*,
„Journal of Financial Economics”, Vol. 5.

- [45] Sadzikowski W. (1989), *Finansowanie procesu restrukturyzacji przemysłu w Polsce*, „Finanse”, Nr 1.
- [46] Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30.
- [47] *Ustawa z dnia 14 lipca 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne*, (2015), Dz.U. z 2015 r., poz. 978.

Restructuring – from Transformation to Globalization

Summary

The theory and practice of restructuring, originating in long-standing experiences of developed market economies, was successfully adapted to the purposes related to the process of the transformation of the Polish economy which was initiated in 1989. In this way it was shaped as a transformational restructuring the base of which was privatization and a radical change in the mechanisms of the functioning

of domestic firms. The contemporary economic reality, related to the slow transformation of Poland's economy into the post-transformation stage, evokes a need to redefine the way in which restructuring is perceived. The new approach to restructuring is also strongly determined by the processes of progressing globalization and the internationalization of the activities of enterprises. The new perspective of post-transformational perception of restructuring is also related to the recognition of permanent restructuring as a new paradigm of contemporary management. Therefore, the aim of the article is to conduct an analysis of the scope, goals and evolution of the use of restructuring in the process of the transformations and development of the Polish economy after the year 1989.

Keywords

restructuring, transformation, globalization, permanent restructuring

RESTRUKTURYZACJA KREATYWNA WSPÓŁCZESNYCH INTELIGENTNYCH ORGANIZACJI W ŚWIETLE GLOBALNYCH PRZEPLÝWÓW KAPITAŁU, WIEDZY I WARTOŚCI

Władysław Janasz
Krzysztof Janasz

Wprowadzenie

Współczesne organizacje wymagają ciągłego ewoluowania swojej działalności. Potrzebują nowej filozofii biznesu i kształtowania nowej wartości na globalizującym się i integrującym rynku oraz podejmowania takich rozwiązań decyzyjnych, regulacyjnych, które będą kreowały nową wartość dla klientów i biznesu, podnosiły ich pozycję konkurencyjną, a także ograniczały niepewność i ryzyko (Janasz, 2011, s. 32–36).

Wzrost roli wiedzy (kapitału ludzkiego) jest związany z poziomem integracji nauki, techniki i edukacji z wytwarzaniem i serwicyzacją, rosnącym potencjałem naukowo-technicznym, nowoczesnymi organizacjami (przedsiębiorstwami), a także nasilaniem się wzajemnych oddziaływań wiedzy, ludzi i rozwoju różnych sfer życia (Obrębski, 2002, s. 44). Wiedza ludzka może być wykorzystywana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach (możliwościach). Największy zasób powstaje w wyniku badań naukowych prowadzonych przez wykwalifikowanych specjalistów (uczonych). Część nowej wiedzy kształtuje się (po-

wstaje) w procesie produkcyjnym. Wiedza techniczna (konstrukcyjna, technologiczna) znajduje swoje odzwierciedlenie w nowych produktach, procesach technologicznych, nowej organizacji, nowych rozwiązaniach marketingowych. Wymaga to jednak wykształconych, twórczo współpracujących ze sobą zespołów pracowniczych. Wynika z tego, że kapitał ludzki jest bardzo ważny, ale nie wystarcza do tworzenia i użytkowania wiedzy (Janasz, 2013, s. 35–58). Niezbędne są również odpowiednie czynniki instytucjonalne i organizacyjne. Z praktyki życia gospodarczego wynika, że niejednokrotnie duże zasoby kapitału ludzkiego nie potrafią efektywnie wykorzystać wiedzy (Marciniak, 2002, s. 63–65). Trzeba więc ją umieć rozpoznawać i identyfikować jej możliwości (Drucker, 1999).

Celem artykułu jest przedstawienie czynników określających warunki funkcjonowania organizacji we współczesnej szybko zmieniającej się gospodarce. Opracowanie powstało na bazie analizy literatury przedmiotu z wykorzystaniem wnioskowania indukcyjnego.

Wiedza w rozwoju innowacyjnej organizacji

Wprowadzonych od lat badaniach empirycznych zasobów niematerialnych, jak wiedza, postawy i motywacje, w konwencji zasobowej szkoły zarządzania strategicznego wyróżnia się na różnych etapach (Krupski, 2012, s. 94–95):

- identyfikację oryginalności zasobów, stwarzającej przesłankę do tworzenia wyróżniających strategii organizacji,
- wyznaczenie użyteczności różnych zasobów w spożytkowaniu zasobów, a także w uchwyceniu okazji i unikania zagrożeń,
- identyfikację okresu planowania różnorodnych wielkości zasobowych i rynkowych. I na tej podstawie przewidywania o skali występowania strategicznych orientacji rynkowych, a także zasobowych funkcjonujących organizacji (przedsiębiorstwa),
- zidentyfikowanie związków występujących między rodzajem preferowanej orientacji strategicznej, w tym także zasobowej, a stopniem turbulencji otoczenia. Zdaniem R. Krupskiego (2012, s. 99), wiedza oraz postawy, zachowania i motywacja pracownicza posiadają różne znaczenie w osiągnięciu przewagi strategicznej badanych podmiotów. Upowszechnianie modelu gospodarki wykorzystującej wiedzę tworzy nowe wymagania rozwojowe niezbędne do działalności wiedzochłonnych form działalności gospodarczej (środowisko innowacyjne, łatwa dostępność, wysokie walory jakościowe) (Wosiek, 2012, s. 49).

Wiedza jest nową podstawą własności bogactwa i wolności. Trzeba więc ją umieć rozpoznać i identyfikować jej możliwości (Handy, 1996, s. 182–183). P.F. Drucker (1999) prognozuje, że właśnie wiedza stanie się jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństw przyszłości. Liczne badania potwierdzają, że nagromadzona i racjonalnie wykorzystana wiedza staje się współcześnie czynnikiem motorycznym rozwoju inwestycji niematerialnych, a tym samym – występując komplementarnie z inwestycjami materialnymi – stwarzają one swoisty efekt synergiczny, tj. wzajemnie się wzmacniają (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 24; Bednarczyk, 2011, s. 150–188).

Wiedza i informacja, ich jakość, a tym samym aktualność, stanowią istotne czynniki konkurencyjności organizacji, które są kreatywne, elastyczne, innowacyjne, a także potrafią tymi czynnikami twórczo i strategicznie zarządzać. W globalizującej się gospodarce, a także w organizacjach znacznie częściej miejsce długookresowej przewagi konkurencyjnej będzie odgrywał proces zdobywania przewag krótkookresowych (Łobejko, 2008, s. 74). Temu procesowi odpowiadają nowe formy organizacyjne podmiotów, jakimi są **przedsiębiorstwa sieciowe** wykorzystujące wiedzę.

Tworzenie wiedzy jest pierwszym etapem procesu zarządzania nią. Każda organizacja tworzy swoje zdolności, opracowujące nowe i użyteczne rozwiązania. Służą do tego różnego rodzaju działania motywacyjne,

określające przewidywane możliwości rozwoju, eksperymenty i systematyczna edukacja. Tworzenie wiedzy w określonej organizacji może odbywać się jako proces oddzielny, paralelny, polegający na przewidywanej zmianie konstelacji składowych wiedzy jawnej i niejawnej pochodzenia endogenicznego bądź egzogenicznego.

Podstawowym wyznacznikiem zmiany konstelacji składowych wiedzy jest strategia organizacji, przedstawiająca ogólną orientację gospodarczą, która reprezentuje dominujący kierunek działania danego podmiotu. Dotyczy to w szczególności strategii innowacyjnej. Ta ogólna orientacja jest główną płaszczyzną i azymutem postępowania kierownictwa organizacji w związku ze zmianami, które występują w otoczeniu i przy ocenie własnego potencjału konkurencyjnego (kapitału ludzkiego, organizacyjnego, finansowego, techniczno-produkcyjnego). Strategia innowacyjna najczęściej pociąga za sobą konieczność powiększenia zdolności badawczo-rozwojowej, rozwinięcia powiązań i współpracy z podmiotami zewnętrznymi i monitorowania otoczenia w celu pozyskania wiedzy i powiększenia swoich kluczowych kompetencji.

Budowa adekwatnego potencjału organizacji do tworzenia i absorpcji wiedzy

Proces tworzenia nowej wiedzy w organizacjach odbywa się w wyniku świadomych interakcji między stronami społeczną i techniczną. Oryginalność nowo wytwarzanej wiedzy decyduje o możliwościach tworzenia innowacji. Myślenie wyobrazeniowe, które jest formą myślenia holistycznego, sprzyja zarówno oryginalnym rozwiązaniom, jak i innowacjom. Myślenie wyobrazeniowe ułatwia inwencję, innowacyjność, ostrożnie podchodzi do faktów i informacji oraz ułatwia podejmowanie ryzyka. W generowaniu różnorodnych, możliwych rozwiązań wykorzystuje się kreatywne myślenie i podejście innowacyjne. Na tym etapie procesu unika się oceny przedstawianych propozycji, aby nie prowadziło to do hamowania procesu twórczego.

Proces kształtowania (tworzenia) wiedzy przyjmuje się za najważniejszy spośród pozostałych składowych wiedzy organizacyjnej, warunków jej powstawania, inicjatywy pracowników, pobudzania twórczej atmosfery i współpracy z organizacjami tworzącymi wiedzę. Kreowanie wiedzy w organizacji prowadzi do ciągłej wewnętrznej odnowy. Interaktywny proces tworzenia nowej wiedzy, a tym samym nowych pomysłów funkcjonuje za pośrednictwem mechanizmu ustawicznego uczenia się i uzyskiwania kolejnych umiejętności (nagromadzonej wiedzy organizacyjnej) i wynikającej z niej kompetencji (Morawski, 2005, s. 74–75). Japońscy badacze posługują się często pojęciem „organizacyjnego” tworzenia wiedzy. Jednakże organizacja nie może wytwarzać wiedzy sama, bez inicjatywy jednostek i ich grupowych interakcji. Kreowana wiedza jest doprecyzowana w grupie przez dialog, wspólne doświadczenia, obserwację i dyskusje (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 27–31). Wiedza, jak wiadomo,

jest wytworem społecznym, kształtuje się i podlega dyfuzji w procesie społecznym. Płaszczyzną odniesienia wspomnianego procesu jest wiedza relacyjna, która wykorzystuje skojarzenia wynikające z określonej konfiguracji relacji społecznych.

Zasygnalizowane kwestie wskazują na to, że kategorii wiedzy, kapitału ludzkiego i intelektualnego dotyczą wielu skomplikowanych kwestii, co wynika ze złożoności treści tych kategorii (m.in. zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, cechy psychofizyczne osobowości podmiotu doznającego, wykształcenie, motywacja, otoczenie i inne). Sama enumeracja cech rozpatrywanych kategorii świadczy o możliwości poszukiwania nowych rozwiązań, które mogą podlegać ewolucji wraz z upływem czasu (Antczak, 2013).

Organizacja (kraj), która chce funkcjonować jako podmiot działania oparty na wiedzy, zwracać powinna szczególną uwagę na zwiększenie dotychczasowej skali działalności innowacyjnej. Jedną z możliwości prowadzących do tego celu staje się rozwój wykorzystujący **innowacje przyrostowe**, które powstają na skutek absorpcji wiedzy z zewnątrz i powstawania efektów (rezultatów) zewnętrznych przepływów wiedzy. Stwarza to ogromne możliwości w kształtowaniu potencjału rozwoju organizacji, co wiąże się z hipotetyczną możliwością wykorzystania wiedzy tworzonej przez innych. Tę drogę rozwojową (strategię) w sposób udany realizowały organizacje (gospodarki), które zaliczono do grupy krajów nazywanych tygrysami azjatyckimi. Organizacje te (kraje) wykorzystywały uczenie się przez działanie z prowadzeniem działalności innowacyjnej.

Uważa się, że innowacje przyrostowe stwarzają efekty zewnętrzne uczenia się i rozwoju wiedzy, które są generowane przez dyfuzję wiedzy. Wykorzystuje się w tym celu różnorodne kanały jej transferu (Majewska, Szulczyńska, 2012, s. 105). Inaczej formułując myśl, można powiedzieć, że na podstawie pozyskiwanej (tworzonej) wiedzy powstają innowacje przyrostowe, tj. praktyczne zastosowania istniejącej już wiedzy. W wyniku **absorpcji wiedzy** pochodzącej z różnych kanałów, jej przepływu w postaci imitacji cudzych pomysłów (rozwiązań) można zwiększyć poziom technologiczny organizacji. Wspomniana zdolność do absorpcji umożliwia prowadzenie działalności innowacyjnej przy wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy. Wpływają na to w szczególności dwie cechy wiedzy: **symultaniczność i nieliniowość** (Majewska, Szulczyńska, 2012, s. 5). **Symultaniczność** wiedzy oznacza, że ta sama wiedza może być spożytkowana przez wiele organizacji i osób jednocześnie. Z kolei **nieliniowość** wiedzy wyraża się w tym, iż ta sama wiedza zastosowana w różnych organizacjach czy państwach przynosi odmienne rezultaty, tj. zróżnicowane innowacje przyrostowe. W konsekwencji organizacje (kraje) mające dopływ identycznej wiedzy mogą rozwijać się w różnym tempie, co wynika z występowania odmiennych poziomów potencjału absorpcji (w szczególności posiadanej wiedzy technicznej, możliwości w zakresie uczenia się). Powoduje to istotne zróżnicowanie innowacji przyrostowych

w organizacjach, których źródłem staje się ta sama wiedza (Hatch, 2002, s. 157–159).

Biorąc pod uwagę stadium rozwoju organizacji (kraju), w którym znajduje się gospodarka Polski, tj. fazy przejścia między stadium rozwoju stymulowanego efektywnością a stadium stymulowanego innowacjami, do wyboru pozostają dwie możliwości (Soszyńska, 2012, s. 44). Albo uzyska się to najwyższe stadium, albo spadnie się do stadium niższego. Ta ostatnia opcja byłaby regresem i to istotnym, rozpatrywana zwłaszcza w kontekście postrzegania przyszłego rozwoju organizacji (kraju).

W literaturze przedmiotu formułuje się twierdzenie, że podstawowym problemem w rozwoju społeczno-gospodarczym staje się budowa adekwatnego potencjału, zdolności organizacji (gospodarki, społeczeństwa) do tworzenia i absorpcji wiedzy, przede wszystkim wiedzy technologicznej. W związku z powyższym uważa się, że wiedza była i pozostaje podstawową determinantą wzrostu gospodarczego jedynie w tych państwach, które zbudowały trwałe zasoby potencjału społeczno-gospodarczego przez wieloletni wysiłek inwestycyjny, tj. uzyskały zdolność do tworzenia i absorpcji wiedzy, a także uzyskały odpowiednio wysokie stadium rozwoju społeczno-gospodarczego (Soszyńska, 2012, s. 44–45). Dysproporcja występująca między poziomem europejskiej nauki i edukacji a nieumiejętnością przetworzenia tego poziomu na sukcesy technologiczne i gospodarcze została określona „europejskim paradoksem” (Galar, 2009, s. 43). Odnosi się to w szczególności do innowacji przełomowych, które są niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej i wywołują nowy impuls rozwojowy.

Współcześnie coraz częściej występuje przekonanie, że tworzenie i absorpcja wiedzy w znaczącym stopniu determinowane są czynnikami instytucjonalnymi (instytucje, organizacje, instytucje formalne, instytucje nieformalne), składającymi się na system instytucjonalny, stanowiący przedmiot badań różnych nurtów ekonomii instytucjonalnej (Veblen, 1998; Landreth, Collander, 1998, s. 497–506).

Kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji

Nowy paradygmat rozwojowy wymusza zmiany w relacjach między organizacjami, władzami samorządowymi, instytucjami pozabiznesowymi i rządem. Jedną z podstawowych ról administracji publicznej w XXI wieku powinno być koncentrowanie się na strategicznych celach i wyzwaniach, które wynikają z globalnej gospodarki. Takim celem z pewnością będzie kształtowanie **w warunków** sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji (przedsiębiorstw), regionów i kraju. Uważa się powszechnie, że sukces cywilizacyjny i społeczno-gospodarczy odniosą te społeczności, państwa, regiony i organizacje, które wykształcą i wywołają w sobie endogeniczną zdolność do generowania



kreatywności i innowacji (wiedza kreatywna, kapitał intelektualny).

Wszystkie różnorodne cele strategiczne, programowane w UE lub w kraju, powinny charakteryzować się ograniczoną liczbą wymiernych celów i zmierzać do wpisania ich w motyw przewodni. Takim celem staje się inteligentny, zrównoważony rozwój, który powinien sprzyjać włączeniu społecznemu. Trajektoria (ścieżka) trwałego, zrównoważonego rozwoju wymaga określonych determinant, jakimi są przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność, środki finansowe, potrzeby (preferencje) konsumentów oraz możliwości, które kształtuje rynek. Niezależnie od występujących różnic w artykułowaniu poszczególnych ścieżek rozwoju (determinant) należy się zgodzić z twierdzeniem, że innowacyjność organizacji rozpatrywana w różnych przekrojach klasyfikacyjnych stanowi wypadkową wielu złożonych i różnorodnych czynników, które warunkują zakres, skalę, intensywność i kierunki prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej. Powszechnie przyjmuje się, że innowacyjność organizacji stanowi jedno z podstawowych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej. Każda terytorialnie zorientowana sieć, aby móc się rozwijać dynamicznie, potrzebuje **potencjału innowacyjnego**, a tym samym nowych produktów, nowych usług, nowej technologii i nowych systemów organizacyjnych (Janasz, Janasz, 2014, s. 49–66).

Zwrócić należy uwagę na teorie regionu uczącego się i regionu kompleksowego (Krawczyk-Sokołowska, 2012, s. 89–99). Koncepcja regionu uczącego się odnosi się do twierdzenia, że innowacje są głównym czynnikiem rozwoju regionalnego i wpływają na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Z kolei koncepcja regionu kompleksowego nawiązuje do pojęcia regionu niedomkniętego, tj. administracyjnie określonego, ale otwartego na różne relacje międzyregionalne, obejmujące strumienie informacji, wiedzy, innowacji, technologii, finansów i ludzi.

Niezwykle ciekawym przykładem wyjątkowej kreatywności i innowacyjności jest Izrael. To niewielkie państwo leżące na Bliskim Wschodzie jest „królem start-upów”. Przedsiębiorstwa technologiczne i inwestorzy z prawie całego świata kierują swe kroki do Izraela i wszędzie widzą niespotykane połączenie odwagi, kreatywności i zapału. To właśnie są cechy, które pozwoliły uczynić z tego państwa miejsce największej liczby start-upów przypadającą na liczbę mieszkańców na świecie (Senor, Singer, 2013, s. 37). Jak piszą D. Senor i S. Singer (2013, s. 41): „jest rzeczą niemożliwą, by najważniejsze firmy technologiczne ignorowały Izrael i większość z nich tego nie robi; prawie połowa topowych firm technologicznych na świecie kupiła w Izraelu start-upy lub otworzyła tam ośrodki badań i rozwoju”. Izrael specjalizuje się w przedsiębiorczości tzw. ambitnej – start-upach, które mogą powodować transformację działów przemysłu na świecie. Dla świata, w tym Polski, która poszukuje drogi do innowacyjności, Izrael powinien być naturalnym terenem do prowadzenia badań i poszukiwań (Senor, Singer, 2013, s. 46–47).

Innowacje zaczynają się od kreatywnych pomysłów, które w następstwie czasu przekładają się na wynalazki, produkty, usługi, procesy i metody. Nie ma innowacyjności bez kreatywności. Ta ostatnia polega na tworzeniu powiązań. Innowacje nie mogą powstawać, jeśli podmiotom doznającym i gospodarującym brakuje pasji (Gallo, Jobs, 2011, s. 40). Bez tej cechy osobowościowej nadzieja na stworzenie koncepcji przełomowych jest niewielka. Wszystkie innowacyjne organizacje mają wizjonerskich liderów. Wizja jest niezbędna, by rozwijała się inwencja twórcza (Gallo, Jobs, 2011, s. 92; Grego-Planer i in., 2011). Należy jednak pamiętać, że „innowacje są dla długodystansowców, a nie sprinterów”, jak twierdzi prof. D. Breznitz z Uniwersytetu w Toronto (Stodolak, 2015, s. 76).

Niezbędność synchronizacji innowacyjnej polityki ponadnarodowej makro- i mikroekonomicznej

W związku ze zmianami paradygmatu cywilizacyjnego i wyzwań globalizacyjnych niezbędna staje się racjonalna synchronizacja polityki makro- i mikroekonomicznej. W tej płaszczyźnie wzrasta, a nie zmniejsza się rola państwa w kreowaniu otoczenia przedsiębiorstw, przede wszystkim otoczenia edukacyjnego (Mączyńska, 2008, s. 17–18). Pociąga to za sobą niezbędność ciągłego monitorowania przemian w gospodarce światowej, w tym procesów zachodzących w krajach Azji.

Ważną inspiracją zmierzającą do pogłębienia badań jest nowo powstała strategia Europa 2020 w Unii Europejskiej, która obejmuje trzy priorytety wzajemnie ze sobą powiązane (Europa 2020, 2010):

- Rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- Rozwój zrównoważony – polegający na wspieraniu gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, przyjaznej i bardziej konkurencyjnej,
- Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

W celu materializacji wspomnianej strategii i podniesienia jej skuteczności kraje członkowskie UE będą zmuszone do podejmowania wielu różnorodnych działań zmieniających krajowe polityki innowacyjne (Ołędrowicz, Krupowicz, 2010, s. 203):

- niezbędność reformowania krajowych i regionalnych systemów oraz prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej (rozwijanie określonych specjalizacji, zacieśnianie współpracy międzyuczelnianej) ze społecznością badawczą i biznesem, dostosowanie krajowych procedur finansowania stymulujących rozpowszechnianie technologii na całym terytorium UE, zapewnienie odpowiedniej liczby absolwentów nauk ścisłych, matematycznych, wprowadzenie do edukacji szkolnej elementów kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności),
- promowanie wydatków na wiedzę przez stosowanie systemu ulg podatkowych, a także instrumentów

finansowych stymulujących wzrost prywatnych przedsięwzięć (inwestycji) w sferę badawczo-rozwojową,

- wprowadzenie wsparcia pośredniego, regulacyjnego, tj. zmian podatkowych na rzecz inwestycji wspierających pochodzących z otoczenia biznesu, dotyczyć to także powinno innych instytucji, których funkcjonowanie sprzyjać może zwiększaniu rozwoju technologicznego i innowacyjnego poszczególnych krajów. W ciągu najbliższych dziesięciu lat projektowane zmiany przebiegać mają pod hasłem Unia Innowacji – i stać się częścią strategii Europa 2020.

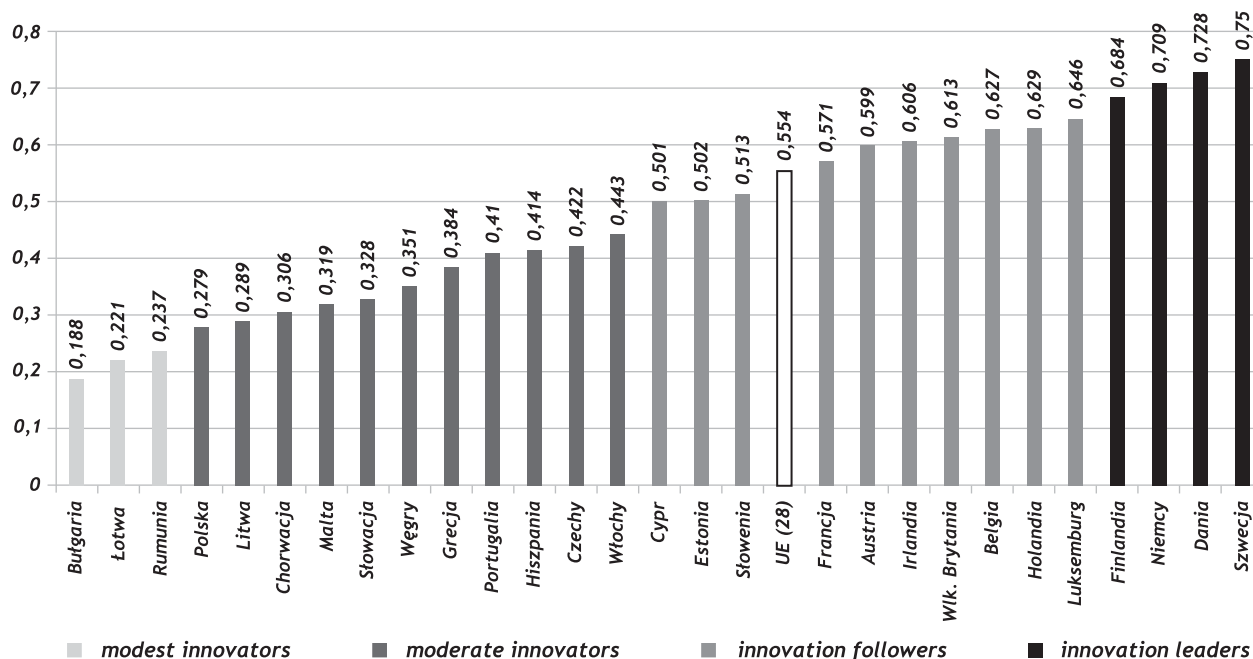
W modelu otwartym innowacji podstawową zasadą staje się maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów, które mogą się pojawić zarówno w organizacji, jak i poza nią. Oznacza to, że granice między organizacją a otoczeniem przestają być szczelne, stają się otwarte, co skraca długość trwania procesu innowacyjnego (Chesbrough, 2003). Współcześnie rozwiązania z obszaru open source (otwarte źródło) są coraz częściej wykorzystywane w procesach innowacyjnych. Mogą one przybierać różny kształt i zakres – od kreowania innowacyjnych rozwiązań inspirowanych potrzebami konsumentów (user – driven innovation) po organizowanie procesu innowacyjnego w postaci otwartego modelu biznesowego (open source business). Coraz więcej organizacji zaczęło otwierać się na otoczenie i interesariuszy przez angażowanie ich w procesy innowacyjne i współtworzenie nowych rozwiązań przez klientów. Z innowacjami opracowywanymi przez użytkowników ściśle wiąże się pojęcie ekonomii free revealing, wolnego dostępu do bezpłatnego ujawniania zastrzeżonych informacji o wynalazku innym, uzyskanym dzięki prywatnym nakładom osób lub organizacji, dzięki czemu stają się one swoistym dobrem publicznym. Ciekawą ilustracją zastosowania ekonomii free revealing może być Uniwersytet w Glasgow – uczelnia utworzyła specjalną stronę internetową – Easy Acces IP, na której bezpłatnie udostępnia się własność intelektualną. Za pośrednictwem platformy udostępniane jest ok. 90% wyników badań prowadzonych na uczelni (Open Source ..., <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter>, 2011). Według ekspertów, możliwe jest zarówno korzystanie z teorii free revealing (bezpłatne dzielenie się wiedzą) i systemu licencjonowania, ponieważ oba te systemy mogą być wykorzystywane w sposób komplementarny, na zasadzie dopełniania i współdziałania (Open Source ..., <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter>, 2011, s. 2). W określonych sytuacjach korzystniejszy może być system licencjonowania, w innych podejście free revealing, co z punktu widzenia dobra społecznego jest bardziej korzystne.

Z dotychczasowych badań wynika, że innowacyjność polskich przedsiębiorstw, oceniana na podstawie wykorzystywanych wskaźników do pomiaru tego rodzaju działalności, odbiega in minus od poziomu notowanego w większości krajów UE. Odnosi się to nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale również organizacyjnych i marketingowych. Znaczenie tych ostatnich, jak już sygnalizowano, wzrasta we współczesnym świecie. W unijnym ujęciu porównawczym,

innowacyjność polskiej gospodarki jest umiarkowana. Potwierdzają ten fakt różne badania i raporty, z których jednym z najważniejszych jest raport pt. „*Innovation Union Scoreboard 2014*”. Innowacyjność jest w tej metodyce mierzona na podstawie wskaźnika złożonego (syntetycznego), który obejmuje swym zakresem składowe szeregi różnych wskaźników. Według najnowszej edycji wyżej wymienionego raportu, Polska, co prawda, awansowała z ostatniej grupy skromnych innowatorów (modest innovators) do grupy umiarkowanych innowatorów (moderate innovators), ale jest klasyfikowana jako ostatnia w tej grupie, osiągając syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,279 (rys. 1). Zgodnie z wynikami badania, sumaryczny wskaźnik innowacyjności dla Polski w 2013 roku kształtował się na poziomie 50,5% średniego wskaźnika dla krajów UE (28), co stanowiło przesłankę, że kraj znalazł się wśród umiarkowanych innowatorów. Do ostatniej grupy skromnych innowatorów zaliczono kraje, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności kształtował się poniżej 50% średniego wskaźnika dla krajów UE. Do tej ostatniej grupy zaliczono jedynie trzy kraje: Rumunię (0,237), Łotwę (0,221) i Bułgarię (0,188). Średni wskaźnik dla krajów UE kształtował się na poziomie 0,554 w badanym okresie. Grupę liderów stanowią kraje, w których sumaryczny wskaźnik innowacyjności przyjmował wartości powyżej 120% średniego wskaźnika krajów UE (innovation leaders). W grupie doganiających (innovation followers) znajdują się kraje, których wartości średniego wskaźnika dla krajów UE przyjmowały poziom z przedziału 90–120%. Sumaryczne wskaźniki innowacyjności dla krajów UE wykazywały wyraźny trend rosnący w latach 2006–2013, natomiast Polska charakteryzowała się dość stabilnym poziomem, z minimalnym trendem pro wzrostowym. Z kolei według najnowszego raportu „*Innovation Union Scoreboard 2015*” wynika, że Polska osiągnęła syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,313, który daje jej miejsce wśród krajów o umiarkowanej innowacyjności (moderate innovators) (Innovation Union Scoreboard, 2015, s. 5).

Warto zauważyć, że Polska zgłosiła w 2014 roku najwięcej patentów (475) do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Czechy zajęły drugie miejsce (167), a trzecie Słowenia (123) (Polska przyspiesza z patentami, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197, 2015).

Polskie organizacje (przedsiębiorstwa) zajmują jedno z ostatnich miejsc, jeśli się weźmie pod uwagę: średnie nakłady na działalność innowacyjną, odsetek podmiotów wdrażających innowacje, średnią wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych, niską pozycję w zakresie działalności badawczo-rozwojowej zarówno pod względem nakładów, jak i liczby organizacji prowadzących taką działalność. Wspieranie innowacyjności wymaga wielu działań w różnych obszarach, ponieważ źródeł innowacyjności jest wiele i istotną rolę w procesie innowacyjnym spełniają uwarunkowania kulturowe i społeczne (Bendyk, 2010, s. 71–88). Podejmuje się kwestie potencjału kreatywnego społeczeństwa,



Rys. 1. Potencjał innowacyjny krajów Unii Europejskiej
Źródło: *Innovation Union Scoreboard 2014*, s. 5

za pomocą którego można wiele powiedzieć o kondycji innowacyjności gospodarki. W rezultacie istotne dla przyszłości kraju i Europy są przemiany w sferze kulturowej oraz wzrost kapitału społecznego stymulującego innowacje nietechnologiczne (Bendyk, 2010, s. 71–88).

Wychodząc naprzeciw konieczności podejmowania tematyki innowacyjności i spojrzenia strategicznego na poziomie krajowym, Ministerstwo Gospodarki przygotowało *Strategię innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020. Dynamiczna Polska*¹. Przywołana strategia zwraca uwagę na znaczenie, jakie innowacyjność powinna pełnić w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju w nadchodzących latach. Ma być jednym z dziewięciu dokumentów strategicznych determinujących rozwój kraju w perspektywie średnio- i długookresowej. Przyjmuje ona (podkreśla) rolę innowacyjności jako podstawowego czynnika decydującego o konkurencyjności. W jej części diagnostycznej zidentyfikowano słabe cechy polskiej gospodarki, sformułowano wizję jej rozwoju, w określonym horyzoncie czasu, a także sformułowano podstawowy cel strategiczny, według którego: Polska ma być gospodarką innowacyjną, opierającą się na wysoko wykształconym społeczeństwie i sprawnym zarządzaniu, co ma wpłynąć na pozycję kraju w europejskich i światowych rankingach innowacyjności.

Nieskuteczność polskiej polityki innowacyjnej

Poziom innowacyjności organizacji w istotnej mierze determinowany jest wyborem i konstrukcją narzędzi oraz instrumentów polityki innowacyjnej ponadnarodowej, krajowej i regionalnej (Czerniak, 2013, s. 275–282; Weresa, 2014, s. 194–230). Rozważania teoretyczne odnoszące się do modeli przebiegu procesu

innowacyjnego pozwalają na określenie istotnych składowych elementów modelu zintegrowanego procesu innowacyjnego. Potwierdzają one, że niezbędna jest integracja różnorodnych i rozległych relacji rynkowych (system sieci) oraz elastyczne dostosowanie do wymagań rynku i możliwości organizacji przez proces innowacji ciągłej, tj. systematycznej modyfikacji produktów i usług.

Polityka innowacyjna w różnej skali oddziałuje na podmioty tworzące narodowy system innowacji. Nieskuteczność krajowej polityki innowacyjnej wynika ze słabości poszczególnych segmentów narodowego systemu innowacji, jak również z nikłych powiązań występujących między nimi (wielkość i struktura ponoszonych nakładów, polityka podatkowa, system ochrony własności intelektualnej, polityka konkurencji, system norm prawnych). Podmioty gospodarowania i instytucjonalne tworzące narodowy system powinny kształtować kulturę nowego typu, która powinna uwzględniać takie wartości i postawy, jak: przedsiębiorczość, kreatywność, wiedza, aktywność, profesjonalizm, zaangażowanie w działalność organizacji, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności z wykorzystaniem nowych technologii.

Poziom nakładów finansowych na działalność badawczo-rozwojową w Polsce jest relatywnie niski, co negatywnie oddziałuje na innowacyjność. Nakłady na tę działalność kształtują się w relacji do PKB w ostatnim okresie transformacji na prawie niezmiennym niskim poziomie. W okresie recesji wydatki na B+R spadały. Istotną wadą struktury przedmiotowej prowadzonych prac badawczo-rozwojowych jest w kraju relatywnie duży udział badań podstawowych w stosunku do tej pierwszej kategorii. W konsekwencji oznacza to nikłe przesłanki lub małe jej rozmiary

prowadzące do płaszczyzny wspólnych badań przedsiębiorstw i szkolnictwa wyższego, które koncentruje się na badaniach podstawowych. W Polsce brakuje wystarczającej koncentracji nakładów inwestycyjnych, przy niewielkiej ich skali, na wybranych dziedzinach wiedzy i technologii, co powoduje ich rozproszenie na różne obszary dziedzin, przez co nie tworzy się oczekiwanego efektu synergicznego. Ma to na przykład miejsce w Finlandii i Irlandii. Polscy przedsiębiorcy na czołowym miejscu wymieniają jako barierę brak wystarczających własnych środków na innowacje. Najsilniej to ograniczenie odczuwały małe przedsiębiorstwa innowacyjne. W krajowym systemie podatkowym nie ma wystarczających zachęt dla wspierania działalności badawczo-rozwojowej (niski poziom zaufania). Dotychczas występujące preferencje podatkowe okazują się nieskuteczne. Potwierdza ten fakt niewielki krąg podmiotów, które z nich korzystają.

Przedsiębiorstwa napotykać na znaczne trudności w finansowaniu innowacji ze źródeł zewnętrznych. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Uzyskanie na przykład środków finansowych na finansowanie innowacji technologicznych ze strony Unii Europejskiej jest utrudnione przez nadmiernie skomplikowaną procedurę i konkurencję ze strony programów operacyjnych, a także brak w pełni ukształtowanego rynku B+R, niedostateczną współpracę między sektorem B+R a sektorem biznesu, dużą liczbę aktów normatywnych, częste ich zmiany, nadmierną formalizację i biurokratyzację.

Uproszczenie możliwości udzielania państwowej gwarancji dla spłaty kredytów na innowacyjne inwestycje wpłynęłoby pozytywnie na realizację przez organizacje przedsięwzięć innowacyjnych. Odnosić się to powinno w szczególności do generowania innowacji radykalnych (duże ryzyko), pomysłów dotyczących wiodących dziedzin przemysłu, zaawansowanych technologicznie. Kolejną ścieżką prowadzącą do tego celu mogłoby być obniżenie rygorów dotyczących możliwości uzyskania statusu centrum badawczo-rozwojowego przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Dotychczasowy ich wpływ jest niewielki. Wynika to z surowych kryteriów, które są wymagane, aby uzyskać status centrum badawczo-rozwojowego (przychody co najmniej 1,2 mln EUR, 20% wspomnianej kwoty ma pochodzić ze sprzedaży własnych usług badawczo-rozwojowych).

Ogólną przeszkodą (barierą) w zdynamizowaniu innowacji technologicznych jest wysoka biurokratyzacja polskich instytucji publicznych, co zmniejsza skłonność do podejmowania ryzykownych działań innowacyjnych przez podmioty gospodarcze. Pociąga to za sobą niezbędność deregulacji, poluzowania szeregu ograniczeń, co może stymulować i otwierać nowe przestrzenie innowacyjne. W zdecydowanie małym stopniu realizowane są innowacje technologiczne w ramach partnerstwa publicznoprawnego.

Rozważyć należałoby koncepcję powstania profesjonalnych pośredników funkcjonujących między jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami – brokerów innowacji.

Zadaniem brokerów innowacji byłoby przekazywanie informacji o nowych wynikach badawczych, pośrednictwo przy zawieraniu umów kupna-sprzedaży wyników badań, pośrednictwo w transferze wiedzy i technologii (sprzedaż, nieodpłatne przekazanie wyników badań), zakładanie spółek typu spin-off, zajmowanie się tworzeniem sieci kontaktów, organizowanie spotkań przedsiębiorców z pracownikami naukowymi. W ocenie OECD brak efektywnych pośredników technologii stanowi istotny problem polskiego systemu innowacji. W określonej skali funkcję pośredników w komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych mogą spełniać uczelniane centra transferu technologii funkcjonujące w niektórych uczelniach. Warunkiem niezbędnym do tego jest poprawa pośrednictwa w transferze wiedzy i technologii wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki. Sposób finansowania instytucji pośredniczących w transferze technologii, powinien być w znacznej mierze skorelowany z osiąganymi rezultatami.

Kolejną przesłanką zdynamizowania innowacji w przedsiębiorstwach jest wzmocnienie motywacji wynalazców i innowatorów przez premiowanie i nagradzanie ich za efektywne innowacje i wynalazki. Wiedza i umiejętności techniczne powinny znajdować odpowiednie uznanie i gratyfikację materialną w systemie płacowym przedsiębiorstw. Byłoby to korzystne z punktu widzenia generowania innowacji.

Podsumowanie

Naczelna kadra kierownicza organizacji powinna nie tylko inicjować i stymulować działania innowacyjne, lecz traktować tę działalność jako podstawę strategii przedsiębiorstwa. Niestety, słabością zarządzania w krajowych organizacjach jest przewaga myślenia operacyjnego, bieżącego nad strategicznym myśleniem. Innowacyjność z kolei nie stanowi, jak dotychczas, głównej determinanty strategii rozwoju przedsiębiorstw. Formułowanie wizji przyszłości wymaga od organizacji nowych kompetencji w zarządzaniu, a nie jedynie operacyjnej efektywności, ale przede wszystkim perspektywy **wymiany strategicznej**, tj. przełomowych, nowatorskich idei, które uruchomią ludzką wyobraźnię i inicjatywę spełniającą swoją funkcję w przyszłości. Tematyka związana z myśleniem o przyszłości determinowana jest zjawiskami o charakterze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym i kulturowym (Janasz, 2014, s. 19). W działalności badawczo-rozwojowej niezbędna jest tolerancja i prawo do ryzyka, bez takiej postawy trudno sobie wyobrazić działania innowacyjne na szerszą skalę. Stąd postuluje się możliwość obejmowania ubezpieczeniem ryzyka kierownictwa organizacji przed odpowiedzialnością za straty w przypadku niepowodzenia w zakresie innowacji (ubezpieczenie typu Directors, Officers). Zmniejszyłoby to poziom ryzyka kierownictwa organizacji z tytułu ewentualnych strat, a tym samym pomniejszyłoby obawy przed podejmowaniem decyzji.

Duże, przełomowe i radykalne innowacje, biorąc pod uwagę duże nakłady kapitałowe, relatywnie długi horyzont czasowy dochodzenia do spodziewanego

efektu końcowego, a także duże ryzyko nieosiągnięcia spodziewanego rezultatu, w większej skali powinny być realizowane we współpracy i przy udziale jednostek naukowych (alianse strategiczne, konsorcja, joint venture, klastry). Dzięki współpracy może następować przepływ myśli naukowo-technicznej, co jest korzystne, ponieważ kształtuje klimat kooperacji, grupowanie się i tworzenie korzystnych form funkcjonowania (np. tzw. montaż finansowy).

Jednym z warunków zdynamizowania innowacji jest doprowadzenie do współpracy w wielu dziedzinach krajowych jednostek naukowo-badawczych z odpowiednimi ośrodkami badawczymi zagranicą. Przewodzące zagraniczne ośrodki badawcze posiadają na ogół lepszą aparaturę naukowo-techniczną i przeznaczają większe środki na badania. Położenie większej artykulacji niż dotychczas w jednostkach naukowo-badawczych na badania stosowane, zamawiane przez organizacje, które stanowią podstawę ich innowacyjności. Niezbędne są tutaj określone kryteria, które wpływają na pogłębienie koncentracji wysiłku badawczego na badaniach rozwojowych i stosowanych. Sprzedaż technologii, która powstaje w jednostkach naukowych w oderwaniu od przedsiębiorstw jest trudniejsza, bardziej kosztowna i czasochłonna. Wśród kadry naukowej na ogół występuje przekonanie, że dążenie do wartości dodanej (zysku) stoi w sprzeczności z poszukiwaniem prawdy. Trzeba stworzyć dobre warunki do komunikacji badaczy z przedsiębiorstwami, a także odpowiedni system zachęt do zakładania przez pracowników naukowych własnych firm. Generowana na uczelniach wiedza może trafiać do sfery produkcyjnej przez specjalnie tworzone przedsiębiorstwa określane mianem akademickich spin-off lub spin-out: firmy tworzone przez uczelnie, przez pracowników uczelni, organizacje tworzone wokół licencji i nowo powstałe organizacje prowadzące wspólne projekty badań. Aby nie przeciągać procesów badawczych w czasie, w jednostkach naukowych należy zmierzać w kierunku dokonywania transferu technologii przez sprzedaż praw patentowych lub udzielanie licencji, powoływanie biur funkcjonujących w szkołach wyższych, zwiększanie dostępu do nowoczesnej aparatury badawczej bez konieczności jej kupowania, a także zwiększenie siły powiązań jednostek naukowych z przedsiębiorstwami. Warunkiem zdynamizowania innowacyjności w kraju jest także zwiększenie nakładów na sferę B+R sektora prywatnego, uzupełnianie środków prywatnych środkami pochodzącymi z budżetu, europejskich funduszy kohezyjnych, kształtowanie kultury innowacyjnej i system edukacji rozwijającego kreatywność i innowacyjność. Różnorodność determinant, które wpływają na poziom innowacyjności organizacji, określa konieczność dokonywania wyboru własnego montażu modelu biznesowego, priorytetowe go celu, jakim jest innowacja.

Oceny strategiczne są coraz bardziej złożone, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Dlatego wybory strategiczne

muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, niestanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych, interakcje). Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na proces innowacyjny.

prof. dr hab. Władysław Janasz
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
e-mail: wladyslaw.janasz@wzieu.pl

dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: gkrja@poczta.onet.pl

Przypis

¹⁾ Raport z dnia 12.07.2011 r., Warszawa 2011.

Bibliografia

- [1] Antczak Z. (2013), *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluujące przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [2] Bednarczyk M. (2011), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach regionu lubuskiego*, maszynopis, Szczecin.
- [3] Bendyk E. (2010), *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności*, [w:] *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 71–88.
- [4] Chesbrough H.W. (2003), *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Czerniak J. (2013), *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa.
- [6] Drucker P.F. (1999), *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020, wersja ostateczna, Bruksela.
- [8] Galar R. (2009), *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku. Scenariusz optymistyczny*, [w:] A. Kulkliński, K. Pawłowski, J. Woźniak (red.), *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI w.*, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Kraków, s. 43.
- [9] Gallo C., Jobs S. (2011), *Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*, Wyd. Znak litera nova, Kraków.
- [10] Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M. (2011), *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2008), *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
- [12] Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa.
- [13] Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] *Innovation Union Scoreboard 2014*, Enterprise and Industry.
- [15] *Innovation Union Scoreboard 2015*, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMES.
- [16] Janasz W. (2011), *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa, s. 32–36.
- [17] Janasz W. (2013), *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość zarządzaniu organizacjami*, CEDEWU.PL, Warszawa, s. 35–58.
- [18] Janasz W. (2014), *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 19.
- [19] Janasz W., Janasz K. (2014), *Strategic Approach Adopted by Organizations in an Uncertain Environment*, [in:] A. Jaki, T. Rojek (eds.), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*, Cracow University of Economics, Cracow 2014, s. 49–66.
- [20] Krawczyk-Sokołowska J. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- [21] Krupski R. (2012), *Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 94–95, 99.
- [22] Landreth H., Collander D.C. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [23] Łobejko S. (2008), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, [w:] *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, Raport (pod red. A. Żołnierskiego), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 74.
- [24] Majewska M., Szulczyńska U. (2012), *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 702, seria Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 87, s. 105.
- [25] Marciniak S. (2002), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika rozwoju gospodarczego*, [w:] L. Białoń, C. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Warszawa, s. 63–65.
- [26] Mączyńska E. (2008), *Wstęp*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Warszawa.
- [27] Morawski M. (2005), *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 74–75.
- [28] Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [29] Obrębski T. (2002), *Kapitał ludzki w Polsce*, [w:] L. Białoń, C. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Warszawa, s. 44.
- [30] Olędrowicz M., Krupowicz R., *Europa 2020: Komisja Europejska przedstawia nową strategię gospodarczą dla Europy*, Portal Innowacji, <http://pi.gov.pl/aktualnosci>, data dostępu: 06.08.2010 r.
- [31] *Open Source – zastosowanie otwartego podejścia w procesach innowacyjnych*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197, data dostępu: 09.11.2011 r.
- [32] *Polska przyspiesza z patentami*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197, data dostępu: 29.05.2015 r.
- [33] Senor D., Singer S. (2013), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- [34] Soszyńska E. (2012), *Modernizacja technologiczna, potencjał społeczny a wzrost gospodarczy – wnioski dla Polski*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Gospodarka Polski 1990 – 2011*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 44–45.
- [35] Stodolak S. (2015), *Nowe paliwo dla polskiej gospodarki*, „Newsweek”, Nr 23/15, s. 76.
- [36] Veblen Th.B. (1998), *Teoria klasy próżniaczej*, MUZA S.A., Warszawa.
- [37] Weresa M.A. (2014), *Polityka innowacyjna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [38] Wosiek M. (2012), *Regionalne zróżnicowanie kapitału intelektualnego*, [w:] M. Woźniak (red.), *Gospodarka Polska 1990–2011*, t. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 49.
- [39] *Zasoby Internetu*: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197, data dostępu: 03.12.2011 r.

Creative Restructuring of Modern Intelligent Organizations in the Light of the Global Flow of Knowledge Capital and Values

Summary

This article presents the factors that determine the conditions for the functioning of organizations in today's fast-changing economy. Theoretical deliberations on the model of innovative process allow to identify major reasons behind creating the model of integrated innovative process. They indicate it is essential to integrate different and extensive market networks (market systems) and flexibly adjust to market requirements and organizational capability, i.e. undergo continuous restructuring (modify products, technologies and services). To a various extent, innovative policy exerts an effect on entities making up national innovation system. Ineffectiveness of domestic innovation policy stems from the weak points of certain segments of the national innovation system as well as weak relations among these segments (amount and structure of capital, fiscal policy, intellectual property protection system, competition policy, system of legal norms).

Keywords

innovation, organization, strategy, management

WIELOWYMIAROWA OCENA EFEKTÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Jarosław Kaczmarek

Wprowadzenie

W ujęciu systemowym rozwój przedsiębiorstwa wiąże się ze wzrostem jego złożoności (Bojarska, Bojarski, 1972, s. 12). Widząc osadzenie przedsiębiorstwa w pewnym środowisku (otoczeniu), rozwój przedsiębiorstwa oznacza skoordynowane zmiany jego systemów, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia, które obejmują: wprowadzanie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących elementów, zmiany struktury systemu (Pierścionek, 1996, s. 11–12). Rozwój przedsiębiorstwa, będąc procesem wielowymiarowym i złożonym, jest kształtowany przez warunki, podzbiór czynników oraz procesy wyrażające działanie praw ekonomicznych, a także będące ich efektami korzyści ekonomiczne (Chomątowski, 1993, s. 37 i 46). W ujęciu tradycyjnym rozwój to proces zmian jakościowych, natomiast wzrost jest wiązany najczęściej ze zmianami ilościowymi. Te nie występują jednak w oderwaniu od zmian jakościowych – wzrost jest integralną częścią rozwoju przedsiębiorstwa (Gabrusewicz, 1995, s. 45–48).

Efektywność można uznać za kwantytatywną charakterystykę właściwości rozwoju przedsiębiorstwa. Wynika to z wartościującego charakteru tej kategorii w ocenie dynamiki rozwoju, warunków, czynników i procesów ją kształtujących. Efektywność jest kategorią złożoną i wielowymiarową, objaśnianą licznymi relacjami uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo efektów i nakładów poniesionych w celu ich uzyskania. Efektywność i rozwój wynikają z umiejętnego wykorzystania zasobów, z przeistoczenia warunków w czynniki, przy wykorzystaniu procesów gospodarowania (Chomątowski, 1993, s. 83–88). Uzyskane w ten sposób rezultaty działalności przedsiębiorstwa znajdują swoje odzwierciedlenie i kształtują wartość przedsiębiorstwa, będącą jedną z uniwersalnych miar efektywności jego funkcjonowania.

Restrukturyzacja, przebiegając w skali mikro, kształtuje możliwości rozwoju w ujęciu makroekonomicznym. Równoległym procesem jest restrukturyzacja na poziomie gospodarki, będąca jednym z elementów polityki strukturalnej. W wielu ocenach restrukturyzacja okresu zmian systemowych posiada charakter przemian radykalnych ze względu na zakres, głębokość i tempo ich przebiegu (Belka, Trzeciakowski, 1997, s. 35–49). Podjęta w artykule problematyka wpisuje się w nurt oceny restrukturyzacji przebiegającej w nadal trwającym

procesie transformacji gospodarki polskiej. Jest ona skoncentrowana na przedsiębiorstwach przemysłowych, tworzących obiekty mezostruktury w postaci działów Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Prowadzone badania w ujęciu długookresowym (lata 1990–2014) bazują na opracowanej koncepcji wielocechowej miary restrukturyzacji (zmienna objaśniana), a badanymi jej obszarami (zmiennymi objaśniającymi) są: kosztochłonność przychodów ze sprzedaży, produktywność majątku, struktura majątkowo–kapitałowa oraz odnawianie zasobów majątku trwałego. Celem badań jest pomiar oraz ocena kierunków i intensywności zmian restrukturyzacyjnych. Analizie poddano współwystępowanie zmian wartości syntetycznej (wielocechowej) miary restrukturyzacji i miary efektywności mezostruktury przemysłowej, a dowodzoną hipotezą jest wpływ restrukturyzacji (syntetycznej miary badanych jej obszarów) na wartość przedsiębiorstw tworzących mezostrukturę przemysłową, będącą miarą efektywności¹.

Restrukturyzacja a transformacja gospodarki

Transformacja w Polsce objęła usunięcie bezpośrednich powiązań między państwem a podmiotami gospodarczymi (deregulacja). Proces ten współlistniał z powstawaniem i rozwojem rynków oraz intensywnymi działaniami, szczególnie początkowego jej okresu, w obszarze deflacji, demonopolizacji, denacjonalizacji, restrukturyzacji i tworzenia nowych instytucji gospodarczych (Dewatripont, Roland, 1996, s. 2). Cechy transformacji kształtują jej model, który jest opisem związków między podjętymi działaniami a spodziewanymi skutkami. Sposób rozpowszechnienia zastosowanego modelu przybiera postać strategii (Żukrowska, 2010, s. 290–291). W przypadku Polski model transformacji posiada cechy radykalizmu zmian, heterodoksyjności zakresu reform, szybkiego otwarcia gospodarki, antycypacyjności rozwiązań oraz integracji z krajami rozwiniętymi.

Formułując zagadnienie występujących dylematów i dysharmonii w przebiegu transformacji gospodarczej (elementu transformacji systemowej), wskazać można na podstawowe dwie ich przyczyny: niespójność czynników sprawczych (państwo i polityka gospodarcza)

i niewspółmierność dynamiki strukturalnej (Kaczmarek, 2013a, s. 27–33; Bałtowski, Miszewski, 2006, s. 97). W wielu opiniach stopień zaawansowania prywatyzacji uznawano za miernik jakościowych zmian transformacyjnych – czynnik restrukturyzacji (Fisher, Gelb, 1991, s. 96–98). Było to podejście błędne, a za ważniejsze uznać należy budowanie instytucji, tworzących nowe otoczenie dla podmiotów gospodarki, które wymusza działania proefektywnościowe, stąd także restrukturyzację i wpisującą się w nią możliwą prywatyzację (Fukuyama, 2004, s. 85).

Wejście Polski do Unii Europejskiej przyniosło opinie o zakończeniu procesu transformacji, zatem dokonanej tranzycji. Tak jednak nie jest, bowiem zakończona została jedynie jej faza, która przyniosła wprowadzenie rozwiązań już nieaktualnych dla współczesnej gospodarki – cywilizacja przemysłowa zostaje obecnie zastępowana cywilizacją informacyjną i gospodarką opartą na wiedzy (Drucker, 1994, s. 109; Sadowski, 2005, s. 426–429).

Restrukturyzacja w kontekście celów i rozwoju przedsiębiorstwa to proces rekonstrukcji lub przebudowy struktury – jest on tożsamy ze zmianami strukturalnymi w bazie materialnej, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i z reguły wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych (Karpiński, 1986, s. 20). W Polsce jest ona jedną z płaszczyzn transformacji (Mączyńska, 2001, s. 21, 35–49) wobec perspektywy doświadczeń zagranicznych skoncentrowanych na przedsiębiorstwie (Singh, 1993, s. 27). Uniwersalnym celem restrukturyzacji jest zmiana przyczyniająca się do poprawy racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi, nadanie strukturze gospodarczej (organizacji) cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności (Borowiecki, 2002, s. 360–361).

Jako droga rozwoju ma ona na celu zlikwidowanie rozbieżności między kierunkiem zmian zachodzących w otoczeniu a trajektorią przedsiębiorstwa oraz takie jego ukształtowanie, aby mogło nadążać (adaptować się), a nawet wyprzedzać zmiany otoczenia (antycypować). Do kluczowych zadań restrukturyzacji należy stworzenie podstaw konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego produktów, doprowadzenie do trwałej poprawy wyników gospodarczych, zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Porter, 1985, s. 50–62; Slatter, 1984, s. 1984, s. 89; Copeland i in., 1997, s. 33).

Przedmiot i metoda badawcza efektów restrukturyzacji

Przestawiony kontekst rozumienia restrukturyzacji, rozwoju i efektywności gospodarki oraz jej podmiotów stał się podstawą podjęcia badań nad tymi procesami, przebiegającymi od 1990 roku w transformującej się gospodarce polskiej. Umożliwiają one rozpoznanie, opis i skwantyfikowanie dynamik tych zmian, tj. procesów wyznaczonych celami transforma-

cji gospodarczej oraz ich współwystępowania i oddziaływania na efektywność struktur gospodarki polskiej. Efektywność uznana została za atrybut rozwoju, a procesy ją opisujące i kształtujące zostały poddane kwantyfikacji z wykorzystaniem miar, powiązanych w układy strukturalne i złączonych w miary syntetyczne. Przedmiotem analizy w artykule jest wyodrębniony z całościowych badań proces restrukturyzacji i jego efekty, stąd szczegółowe ustalenia w zakresie konstrukcji miar syntetycznych (restrukturyzacji i kreowania wartości) odnaleźć można w przywołanych pozycjach bibliograficznych, w tym w postaci całościowego modelu opisującego przebieg i efekty transformacji gospodarki polskiej (Kaczmarek, 2012, s. 103–114). Analizowaną strukturą jest przemysłowa mezostruktura gospodarki² – jej elementami są działy PKD utworzone z całości, jakimi są przedsiębiorstwa przemysłowe³.

Ocena działań restrukturyzacyjnych posiada wiele szczegółowych ujęć, jednak cząstkowe ich efekty – ujawniające się np. w postaci wzrostu produktywności, wydajności, zmiany wartości oraz struktury majątku i kapitałów czy umocnienia pozycji konkurencyjnej – znajdują swoje odzwierciedlenie i kształtują wartość przedsiębiorstwa (Hurry, 1993, s. 69–74). Jego pomiaru dokonano przy użyciu miar względnych (miar zwrotu). Ich przyjęcie wynika z uznania wartości (jej tworzenia) oraz rozwoju jako celów komplementarnych (Osbert–Pociecha, 2007, s. 340). Finansowym wymiarem rozwoju przedsiębiorstwa jest właśnie tworzenie wartości, stanowiącej miarę efektywności zarówno przedsiębiorstwa, jak i gospodarki (Rappaport, 1986, s. 77). Konstruując syntetyczną (wielocechową) miarę wartości, służącą ocenie tak rozumianej efektywności, zawarto w niej dwa ujęcia: mikroekonomiczne (kreowanie korzyści z punktu widzenia właścicieli przedsiębiorstwa) oraz makroekonomiczne (tworzenie produktu krajowego) (Kaczmarek, 2013b, s. 493–504).

Z kolei syntetyczna miara restrukturyzacji wyjaśnia i kwantyfikuje cztery podstawowe procesy przebudowy przebiegające w obiektach mezostruktury – postępu technicznego i zastąpienia pracy żywej pracą uprzedmiotowioną⁴, sprawności gospodarowania majątkiem (prędkości krążenia kapitału zastosowanego w postaci majątku trwałego i majątku obrotowego), procesu kształtowania struktury majątkowo-kapitałowej i jego następstw oraz procesu odnawiania produkcyjnego zasobu majątku trwałego (Młynarski, Kaczmarek, 2014, s. 127–138). W trakcie doboru kategorii i relacji ekonomicznych, charakteryzujących i kwantyfikujących efekty restrukturyzacji, uwagę skoncentrowano na kluczowych wielkościach, cechujących ekonomikę działalności obiektów mezostruktury. Związane jest to z wyrażanym poglądem, że koncentrowanie badania efektów restrukturyzacji na wynikach finansowych jest niewłaściwe, bowiem wyniki te stanowią jedynie odzwierciedlenie rezultatów ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwo (Kaczmarek, 2012, s. 103–114).

Miara ta pozwoliła na analizę i ocenę zmian stopnia zaawansowania restrukturyzacji przemysłowej

mezostruktury gospodarki w latach 1990–2014. Z wykorzystaniem procedury rangowania dokonano oceny trwałości i częstości zajmowania miejsc przez obiekty na liście rangowej mezostruktury w latach 1990–2007 oraz 2007–2014⁵. Dzięki analizie średniej pozycji rangowej i jej zmienności przeprowadzono klasyfikację obiektów mezostruktury. Podsumowanie badań stanowi ocena współwystępowania zmian wartości syntetycznych (wielocechowych) miar – restrukturyzacji oraz efektywności mezostruktury przemysłowej.

Ocena procesów kształtujących intensywność restrukturyzacji

Koszty pracy i koszty materialne

Mezostruktura przemysłowa w początkowych i końcowych latach analizowanego okresu nie wykazuje dużych różnic w zakresie położenia obiektów (nie wielki wzrost rozproszenia) w układzie współrzędnych opisanych wartością wskaźnika kosztów pracy i wskaźnika kosztów materialnych. Obiekty i punkt centralny⁶ zbliżyły się jednak do początku układu współrzędnych, w większym stopniu przez zmniejszenie wartości współczynnika kosztów pracy.

Wypełnienie obszaru powstającego z obniżania się wartości wskaźnika kosztów pracy (przy względnie stabilnym poziomie kosztów materialnych) nastąpiło głównie przez koszty usług obcych. Powodowane to było procesami rozpinania struktur przedsiębiorstw oraz rozwojem outsourcingu. Po 2004 r. stabilizacja wartości wskaźnika kosztów pracy oznacza ograniczenie skali tego zjawiska, jednak wejście w fazę recesji w 2009 r. ponownie wywarło presję na koszty pracy. Stabilne wartości wskaźnika kosztów materialnych, przy ograniczaniu wkładu pracy ludzkiej, nie są wystarczającym dowodem na wzrost intensywności postępu technicznego. Niemniej jednak przez wzrost udziału kosztów usług obcych zbudowane zostały silniejsze powiązania między podmiotami w mezostrukturze przemysłowej.

Wartości średnich pozycji rangowych działów PKD oraz odchylenia standardowego w ujęciu wartości wskaźnika kosztów pracy wskazują w latach 2007–2014 wyraźne utrwalenie struktur rangowych. W grupie obiektów o wysokiej i stabilnej pozycji rangowej silna reprezentacja dotyczyła przemysłów wydobywczych, podobnie jak w latach 1990–2007, co jest przesłanką podtrzymującą dyskusję o kierunkach zmian struktur gospodarki okresu transformacji.

Nakładochłonności cząstkowe i produktywność majątku

Lata 1990–1997 charakteryzuje wzrost produktywności mezostruktury przemysłowej, później nastąpiły wahania, kolejny wzrost w 2003 i 2004 roku i obniżanie się produktywności do 2009 r., a następnie stabilizacja. W latach 1990–2007 wiodące pozycje zajmowała i nadal zajmuje (2007–2014) produkcja wyrobów tytoniowych, wytwarzanie i przetwarzanie koksu oraz rafinacja ropy

naftowej, a także produkcja komputerów i pojazdów samochodowych.

W końcowych latach okresu analizy widoczny jest obraz mezostruktury przemysłowej silnie zagęszczonej (mniejsze różnice pod względem nakładochłonności cząstkowych) wobec stanu z początku tego okresu, a punkt centralny, zbliżając się do początku układu współrzędnych (ocena pozytywna), wskazuje na relatywnie większe zmniejszenie obciążenia przychodów ze sprzedaży majątkiem trwałym niż obrotowym.

Obniżenie nakładochłonności charakteryzowało się wysoką dynamiką tylko do 1995 r. W kolejnych latach wystąpiły pewne wzrosty obciążenia przychodów ze sprzedaży majątkiem trwałym w okresach ożywienia gospodarczego, natomiast obciążenie majątkiem obrotowym było w miarę stabilne, z zarysowaną lekką tendencją wzrostową od 2004 r. – zatem produktywność tej części majątku malała.

Struktura majątkowa i kapitałowa

Mezostruktura przemysłowa w końcowych latach analizowanego okresu wykazała silne zagęszczenie obiektów wokół punktu centralnego (wobec początkowego rozproszenia) – działy PKD charakteryzowały się zbliżonymi wartościami obu wskaźników cząstkowych. Punkt centralny i obiekty przemieściły się w kierunku osi wskaźnika struktury majątkowej, przekraczając w większości przekątną układu (równowaga struktury majątkowo-kapitałowej). Od 2002 r. zmiany podążały w kierunku wzmocnienia struktury kapitałowej i jej stabilizacji od 2007 r., przy względnej stabilności struktury majątkowej od 2000 r. Mezostruktura przemysłowa wykazała w tym czasie przeciętną relację wartości kapitału własnego do obcego na poziomie 1,08 (zasadniczo równowagę), natomiast wartości majątku trwałego do obrotowego w wysokości 1,43.

Analiza zmian wartości wskaźnika struktury majątkowo-kapitałowej wskazuje na znaczne pogorszenie ogólnej sytuacji finansowej w początkowym okresie transformacji (do 1994 r.) oraz dalsze, o niższej dynamice, trwające do 2001 r. Okres ożywienia gospodarczego, obserwowanego od 2002 r., cechuje początkowa poprawa, później względna stabilizacja (od 2006 r.) wartości analizowanego wskaźnika, jednak nie przekroczyła ona poziomu odniesienia (jedności – „złota reguła bilansowa”). Działami PKD, które przekroczyły ten poziom, były m.in. górnictwo rudy metali, produkcja odzieży, produkcja farmaceutyków, górnictwo ropy naftowej i gazu.

Odnawianie trwałych zasobów produkcyjnych

Proces ten przebiegał ze zmienną intensywnością, odpowiadając zmianom koniunktury gospodarczej. Zwraca uwagę niski poziom wskaźnika odnawiania majątku trwałego w latach 2001–2003, niższy aniżeli w początkowym okresie transformacji (recesji transformacyjnej). Jego ponowny wzrost nie był znaczący (2004–2008), po czym nastąpiło obniżenie i stabilizacja.

Dokonując wydzielenia wskaźnika nakładów na majątek trwały i wskaźnika jego zużycia, uwidacznia

się różnica w dynamice przebiegających w czasie zmian. Czynniki nakładów na majątek charakteryzowały znaczne zmiany w czasie, odpowiadające fazom koniunktury gospodarczej, natomiast bardziej ustabilizowane były wartości opisujące intensywność zużycia majątku z zarysowanym jednak wyraźnym wzrostem w latach 1998–2005.

Procesem charakteryzującym zmiany w mezostrukturze przemysłowej było także rozproszenie jej obiektów – działy PKD silnie zróżnicowały się pod względem wartości wskaźnika zużycia majątku trwałego. Droga punktu centralnego wyznaczyła bliski proporcjonalnemu wzrost wartości obu wskaźników częściowych.

Zdecydowana większość działów PKD (blisko 2/3) wykazała się przede wszystkim dużą zmiennością oraz niską średnią pozycją rangową pod względem odnawiania majątku trwałego. Jest to cecha, która nie wystąpiła w przypadku poprzednio analizowanych częściowych miar restrukturyzacji. W grupie działów PKD o wysokiej i stabilnej pozycji pod względem wartości wskaźnika odnawiania majątku trwałego znalazły się (znacząca przewaga procesu inwestowania w majątek względem jego zużycia): górnictwo ropy naftowej i gazu, produkcja wyrobów tytoniowych, górnictwo rud metali oraz wydobywanie węgla kamiennego i węgla brunatnego.

Ocena restrukturyzacji w ujęciu miary syntetycznej

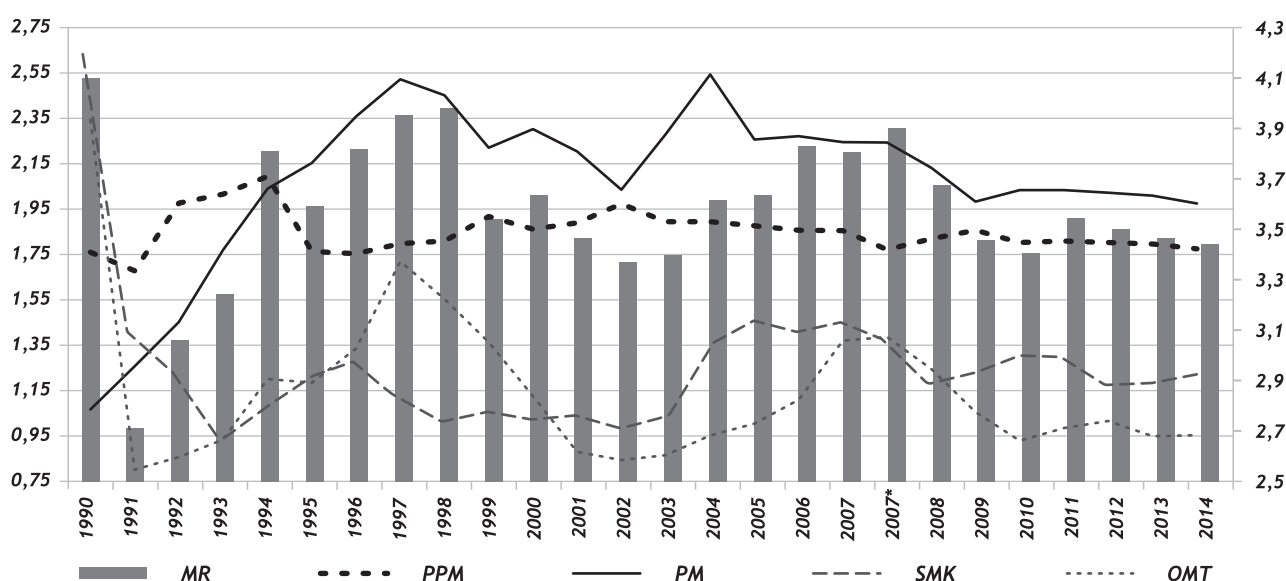
Początkowy okres transformacji charakteryzuje silna zapaść lat 1991–1993 opisana wartością syntetycznej miary restrukturyzacji, przezwyciężona jednak dość szybko w kolejnych pięciu latach. Można ją uznać za punkt odbicia – impuls do podjęcia intensywnych

zmian restrukturyzacyjnych. Zachodzące w tym czasie zmiany noszą cechę niepowtarzalności, a pomimo znacznego ożywienia gospodarczego lat 2002–2007 poziom miary restrukturyzacji nie osiągnął już tak znacznych wartości. Rok 2008 wyznaczył ponowne osłabienie aktywności i postępujące osłabienie działań opisujących procesy restrukturyzacji – mezostruktura przemysłowa, jak cała gospodarka, weszła w okres stagnacji (rys. 1).

W analizowanych 25 latach wystąpiły tylko takie trzy okresy, w których tempo zmian wszystkich składowych oraz miary restrukturyzacji było dodatnie – 1994, 1996 i 2011 rok, natomiast tylko w 1998 roku wszystkie templa zmian były ujemne. Na 120 analizowanych w 62 przypadkach występował wzrost, a w 58 spadek wartości analizowanych miar (syntetycznej i jej składowych). Średnie tempo zmian miary restrukturyzacji dla lat 1990–2007 wyniosło $-0,41\%$, wobec $-1,56\%$ dla lat 2007–2014.

W latach 1990–2007 najwyższymi i najniższymi wartościami mediany miary restrukturyzacji (dla zbioru 3,61) charakteryzowały się działy PKD:

- 11. Górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego (7,46),
- 16. Produkcja wyrobów tytoniowych (6,99),
- 30. Produkcja maszyn biurowych i komputerów (5,50),
- 23. Wytwarzanie koksu, produktów rafinacji ropy naftowej (5,02),
- 22. Działalność wydawnicza; poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników (4,10),
- 35. Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (2,69),
- 10. Górnictwo węgla kamiennego i brunatnego (2,72),
- 27. Produkcja metali (2,78),
- 14. Pozostałe górnictwo (2,92),
- 26. Produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych (3,06).



Rys. 1. Wartość miary restrukturyzacji i jej składowych dla mezostruktury przemysłowej w latach 1990–2014

Uwagi: wartości standaryzowane, stymulanty. Syntetyczna miara restrukturyzacji (MR) – oś prawa. PPM – produktywność kosztów pracy i kosztów materialnych, PM – produktywność majątku, SMK – struktura majątkowo-kapitałowa, OMT – odnawianie majątku trwałego.

Źródło: opracowanie własne

Pomimo występowania zmian na pozycjach rangowych, zwłaszcza środkowych, ocena mezostruktury przemysłowej w latach 2007–2014 pod względem stopnia i zakresu dokonywanych zmian restrukturyzacyjnych nie jest zadowalająca. Czołowe miejsca zajmują wymienione uprzednio działy PKD o tradycyjnym przedmiocie działalności (z wyjątkiem produkcji farmaceutyków i leków), a ich pozycja była w większości stabilna.

W latach 2007–2014 najwyższymi i najniższymi wartościami mediany miary restrukturyzacji (dla zbioru 3,53) charakteryzowały się działy PKD:

- 12. Produkcja wyrobów tytoniowych (8,05),
- 07. Górnictwo rud metali (5,70),
- 06. Górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego (5,14),
- 19. Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (4,75),
- 35. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię el., gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze (4,60).
- 16. Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli (2,70),
- 30. Produkcja pozostałego sprzętu transportowego (2,71),
- 05. Wydobywanie węgla kamiennego i węgla brunatnego (2,78),
- 18. Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (2,79),
- 24. Produkcja metali (2,81).

W syntetycznym, zbiorczym ujęciu zmiany, jakie zaszły w mezostrukturze przemysłowej w latach 1990–2014, zaprezentować można w postaci mapy ciepła. Podstawą jej utworzenia były pozycje rangowe działów PKD, które zestawiono w kolejności malejącej wartości średniej pozycji rangowej, natomiast działy ujęto dla klasyfikacji PKD 2004 oraz PKD 2007 względem bliskości przedmiotu działalności. Szczegółowa analiza mapy ciepła pozwala na identyfikację zmian (dla potrzeb dalszych opracowań), jakie zaszły w badanej mezostrukturze przemysłowej w okresie 25 lat transformacji gospodarki polskiej (rys. 2).

Wyznaczając średnią pozycję rangową (względem wartości miary restrukturyzacji) i jej zmienność (odchylenie standardowe), dokonano klasyfikacji obiektów mezostruktury przemysłowej. Największe zmiany dotyczyły pozycji rangowych położonych między obszarami ich dolnych i górnych wartości. W tym ostatnim przypadku w obu podokresach (1990–2007, 2007–2014) sześć na dziewięć przypadków (wysoka – do rangi 15 oraz stabilna pozycja – odchylenie do 5) stanowiły zasadniczo analogiczne działy PKD (produkcja wyrobów tytoniowych, koksu, rafinacja ropy naftowej, produkcja odzieży, napojów, komputerów), natomiast w drugim podokresie nie wystąpiły działy zajmujące się produkcją mebli, wyrobów metalowych

Dział PKD	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007*	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Dział PKD	
16 - I	1	2	1	4	3	2	2	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	12 - II	
11 - I	2	1	3	5	4	1	1	1	4	25	1	1	2	2	1	2	2	3	2	1	19	7	3	3	3	3	06 - II	
23 - I	6	4	2	1	1	3	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	8	5	3	3	2	2	4	4	4	4	19 - II	
30 - I	11	13	4	3	2	4	4	3	2	1	4	2	5	5	3	3	3	1	9	19	9	8	8	8	8	8	26 - II	
18 - I	10	8	7	8	8	10	10	13	9	6	10	7	9	6	8	8	7	7	11	7	7	6	6	6	6	6	14 - II	
																				4	4	3	5	12	13	12	12	21 - II
																				6	8	6	13	9	9	10	9	33 - II
15 - I	7	5	9	7	7	8	8	11	12	11	11	8	7	8	10	11	14	13	17	13	12	14	11	11	11	11	10 - II	
																				5	18	15	15	15	15	15	15	09 - II
																				19	14	10	19	13	12	13	13	32 - II
40 - I	17	6	5	2	5	9	5	15	20	14	18	15	8	4	9	7	4	8	7	5	4	3	5	5	5	5	35 - II	
36 - I	14	11	8	10	11	6	11	12	8	8	8	10	10	9	6	9	13	12	13	16	16	18	19	18	18	18	31 - II	
22 - I	9	3	6	6	7	6	5	7	3	6	9	17	17	19	18	20	21	28	30	27	26	27	27	26	27	27	18 - II	
13 - I	3	20	12	9	17	18	9	23	11	13	2	4	3	27	20	5	6	4	14	9	14	9	1	2	2	1	07 - II	
																				10	6	5	4	7	7	7	7	11 - II
28 - I	16	15	10	15	12	11	12	10	10	7	12	12	11	10	7	12	11	11	18	17	18	20	22	22	22	22	25 - II	
33 - I	20	16	13	11	15	14	13	8	5	5	7	6	14	15	18	16	9	14										
25 - I	21	9	14	13	9	5	7	9	13	12	13	16	16	12	12	17	19	22	22	26	24	23	23	23	23	23	22 - II	
32 - I	13	24	23	20	19	22	21	18	14	9	9	11	6	7	5	6	5	6										
31 - I	8	7	11	16	18	17	15	17	17	16	15	18	20	19	11	14	12	10	16	15	11	11	16	16	16	16	27 - II	
19 - I	18	17	21	19	21	16	16	14	21	17	14	13	13	16	15	10	10	9	8	11	8	10	20	20	20	20	15 - II	
24 - I	15	18	17	17	16	13	14	16	19	18	16	17	15	14	13	13	15	20	24	21	21	21	21	21	21	21	20 - II	
34 - I	5	14	16	27	24	21	18	7	6	10	21	21	18	22	17	20	17	16	15	12	13	12	10	10	9	10	29 - II	
20 - I	24	10	15	12	10	12	17	6	15	23	25	25	23	21	22	21	22	24	27	29	30	27	29	30	29	29	16 - II	
21 - I	4	22	19	14	13	15	22	24	24	21	23	19	21	20	21	22	24	25	25	25	23	24	24	24	24	24	17 - II	
29 - I	19	19	24	24	26	24	19	20	22	19	19	20	19	18	16	15	18	17	20	22	17	17	18	19	19	19	28 - II	
17 - I	27	27	26	22	22	26	24	22	23	22	17	14	12	13	14	19	16	19	26	24	20	16	17	17	17	17	13 - II	
26 - I	25	21	20	18	14	19	23	19	16	15	20	23	24	23	24	24	25	23	23	23	25	25	25	25	25	25	23 - II	
14 - I	23	12	18	21	27	20	25	21	18	24	24	24	24	24	27	26	23	15	12	10	22	22	14	14	14	14	08 - II	
27 - I	12	25	25	25	25	23	20	26	26	26	27	27	27	25	23	23	21	18	21	20	28	28	26	28	27	26	24 - II	
10 - I	26	23	27	23	20	25	26	25	27	27	26	22	25	11	26	27	27	27	30	27	29	30	28	26	28	28	05 - II	
35 - I	22	26	22	26	23	27	27	27	25	20	22	26	26	26	25	25	26	26	29	28	26	29	30	29	30	30	30 - II	

Rys. 2. Mapa ciepła pozycji rangowych względem wartości miary restrukturyzacji działów PKD dla mezostruktury przemysłowej w latach 1990–2014

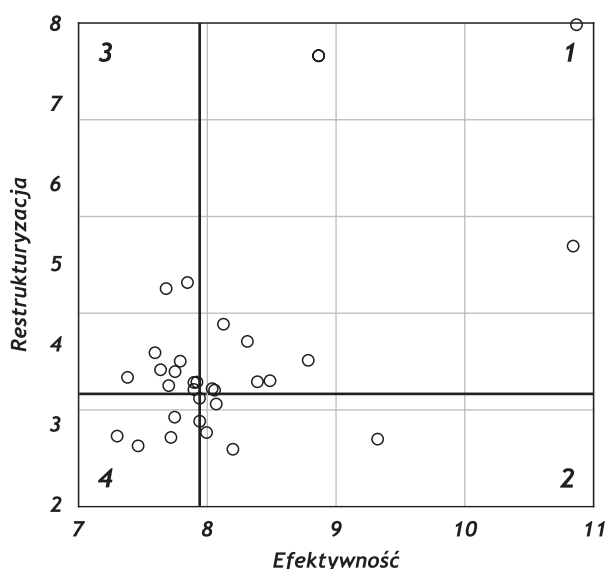
Uwagi: najniższa wartość rangi przypisana jest najwyższej wartości analizowanej miary. Klasyfikacja PKD dla okresu 1990–2007 oznaczona jako „I”, dla okresu 2007–2014 jako „II”

Źródło: opracowanie własne

oraz gumowych, a ich miejsce zajęło wytwarzanie i zaopatrywanie w energię el., gaz, parę itd., naprawa i instalowanie maszyn oraz produkcja pojazdów samochodowych. Poza tym ostatnim działem PKD oraz produkcją komputerów mezostruktura przemysłowa jest zatem reprezentowana przez działy przemysłowe, niebędące istotnymi nośnikami postępu, o trwałych pozycjach rangowych.

Klasyfikacja obiektów mezostruktury przemysłowej

Posiłkując się wynikami analizy dla pary miar – restrukturyzacji i efektywności – dokonano w kolejnym kroku oceny mezostruktury przemysłowej w kierunku grupowania działów PKD o jednorodnych cechach. Przeprowadzając proste prostopadłe przez współrzędne punktu centralnego wyznaczonego przez średnią dwuwymiarową, można sklasyfikować obiekty mezostruktury przemysłowej do czterech kwadrantów (rys. 3).



kwadrant 1 - ponadprzeciętna wartość miary efektywności i restrukturyzacji,
 kwadrant 2 - ponadprzeciętna wartość miary efektywności i poniżej przeciętnej wartość miary restrukturyzacji,
 kwadrant 3 - ponadprzeciętna wartość miary restrukturyzacji i poniżej przeciętnej wartość miary efektywności,
 kwadrant 4 - poniżej przeciętnej wartość miary restrukturyzacji i efektywności

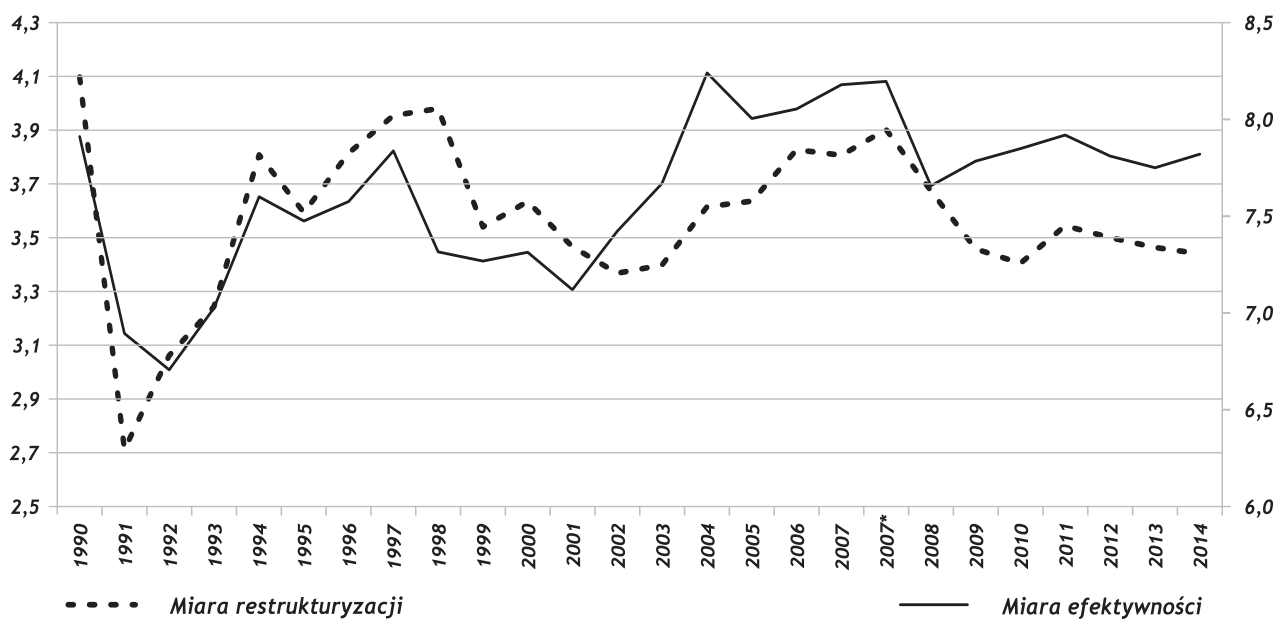
Rys. 3. Położenie obiektów względem wielkości miary efektywności i miary restrukturyzacji mezostruktury przemysłowej w 2014 roku
 Źródło: opracowanie własne

Pierwsze trzy kwadranty miały jednakową liczebność, po osiem działów PKD. Tylko kwadrant czwarty (najmniej korzystna sytuacja) liczył sześć działów PKD. W pierwszym kwadrancie (najbardziej korzystana sytuacja) czołowe miejsca zajęły przemysły wydobywcze z wiodącymi

Tab. 1. Obiekty mezostruktury przemysłowej o najwyższych i najniższych wielkościach miary efektywności oraz miary restrukturyzacji w 2014 roku

Wysoka efektywność - wysoki poziom restrukturyzacji (1)	
07. Górnictwo rud metali	
06. Górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego	
12. Produkcja wyrobów tytoniowych	
33. Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	
08. Pozostałe górnictwo i wydobywanie	
09. Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie	
11. Produkcja napojów	
14. Produkcja odzieży	
Wysoka efektywność - niski poziom restrukturyzacji (2)	
05. Wydobywanie węgla kamiennego i węgla brunatnego	
30. Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	
25. Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	
15. Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	
28. Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	
23. Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	
17. Produkcja papieru i wyrobów z papieru	
20. Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	
Wysoki poziom restrukturyzacji - niska efektywność (3)	
19. Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	
35. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię el., gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze	
26. Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	
29. Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	
10. Produkcja artykułów spożywczych	
21. Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków	
32. Pozostała produkcja wyrobów	
27. Produkcja urządzeń elektrycznych	
Niski poziom restrukturyzacji - niska efektywność (4)	
16. Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli	
18. Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	
24. Produkcja metali	
22. Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	
31. Produkcja mebli	
13. Produkcja wyrobów tekstylnych	

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Kształtowanie się wartości miary efektywności (MW) oraz miary restrukturyzacji (MR) mezostruktury przemysłowej w latach 1990-2014

Uwagi: wartości standaryzowane; miara efektywności (MW) - oś prawa

Źródło: opracowanie własne

przedsiębiorstwami górnictwa ropy naftowej i gazu ziemnego (PGNiG S.A.) oraz górnictwa rud metali (KGHM „Polska Miedź” S.A.), a także produkcji wyrobów tytoniowych. Pozostałe działy PKD pozostawały zdecydowanie bliżej punktu centralnego (naprawa, konserwacja oraz instalowanie maszyn i urządzeń, produkcja napojów, produkcja odzieży, pozostałe górnictwo i wydobywanie, działalność wspomagająca górnictwo i wydobywanie). W przeciwnym kwadrancie – czwartym, o poniżej przeciętnej wartości miary restrukturyzacji i efektywności, znalazły się działy PKD: produkcja wyrobów z drewna oraz korka, poligrafia i reprodukcja, produkcja metali, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcja mebli oraz produkcja wyrobów tekstylnych (Tab. 1).

Wykorzystując informację o kształtowaniu się pozycji danego działu PKD z punktu widzenia wartości par powstałych z miar wielocechowych, można dokonać dalszej analizy i oceny stanu oraz jego zmian w czasie. Stanowi ona punkt wyjścia do analizy indukcyjnej, a zatem poszukiwania i poznania szczegółowych czynników kształtujących tę sytuację, co stanowi wskazanie dalszej drogi badań.

Podsumowanie

Kształtowanie się wartości miary restrukturyzacji oraz miary efektywności mezostruktury przemysłowej wskazuje na ich współwystępowanie (współczynnik korelacji rang Spearmana wyniósł 0,70, $p < 0,05$). Przesunięcie krzywej wartości miary restrukturyzacji (MR) o rok (korelacja 0,31) oraz o dwa lata (korelacja 0,11) w kierunku początku układu współrzędnych ujawnia oddalanie się jej przebiegu od przebiegu zmian wartości miary efektywności (MW). Przyjmując zatem można istnienie braku opóźnienia wpły-

wu podjętych zmian restrukturyzacyjnych na efektywność mezostruktury, chociaż po sytuacji wstrząsu 2008 roku, wartość miary efektywności wzrastała do 2010 r., natomiast miary restrukturyzacji malała (rys. 4). Przy istnieniu bliskiej bardzo silnej, statystycznie istotnej korelacji (współwystępowania), możliwe jest określenie związku przyczynowo-skutkowego z wykorzystaniem liniowego równania regresji kwantylowej (medianowej) w postaci ($R^2 = 0,53$, $p < 0,05$ dla obu współczynników regresji). Opisuje on wpływ efektów restrukturyzacji na kreowanie wartości jako miary efektywności działania przedsiębiorstw tworzących obiekty mezostruktury przemysłowej, potwierdzając sformułowaną hipotezę.

Wykorzystując miary syntetyczne (jako pary, w tym przypadku restrukturyzacji i efektywności), możliwe jest analizowanie i ocena zagęszczenia obiektów, położenia punktu centralnego oraz jego trajektorii, pozycji rangowej obiektów i jej zmienności oraz porządkowanie i klasyfikacja obiektów. Wyniki przeprowadzenia tych dwóch ostatnich czynności zostały przedstawione we wcześniejszej części artykułu. Takie działania prowadzone w sposób ciągły – o charakterze monitorowania – mogą mieć zastosowanie w tworzeniu zasobu informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji z obszaru polityk gospodarczych. Zaletą miar wielocechowych w procesie dedukcji jest ich syntetyczna konstrukcja i wynikające z niej szerokie pole percepcji. Ważna jest jednak świadomość, że wyjaśnienie przyczyn opisujących i kształtujących wartość tych miar jest możliwe tylko na podstawie analizy i oceny kształtowania się wielkości komponentów miar syntetycznych (poziom pośredni i elementarny), co stanowi wskazanie drogi dalszych badań.

dr hab. Jarosław Kaczmarek, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: kaczmaj@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) Pojęcie „działalność przemysłowa” obejmuje sekcje PKD: B – Górnictwo i wydobywanie, C – Przetwórstwo przemysłowe, D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię el., gaz, parę itd.
- 3) W latach 2007–2014 (klasyfikacja PKD 2007) badaniem objęto 30 przemysłowych działów PKD, a zgromadzony materiał liczbowy charakteryzował przedsiębiorstwa niefinansowe o liczbie pracujących od 10 osób, które złożyły obowiązkowe sprawozdanie statystyczne (oznaczane jako F-01/-01 oraz F-02 i SP) – 14 382 przedsiębiorstw na koniec 2014 r. Dla lat 1990–2007 (klasyfikacja PKD 2004) zbiór działów PKD liczył 27 obiektów, utworzonych przez 14 447 przedsiębiorstw (stan na koniec 2007 roku). Badane przedsiębiorstwa przemysłowe posiadały w 2014 roku udział w wartości dodanej całej zbiorowości przedsiębiorstw (produkcyjne, handlowe i usługowe) w wysokości 54,1%, a ta z kolei udział w sektorze instytucjonalnym przedsiębiorstw w Polsce na poziomie 88,7%.
- 4) Koszty pracy obejmują koszty wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń, natomiast koszty materialne są sumą kosztów materiałów, energii oraz amortyzacji.
- 5) Dla celów porównawczych wartości dla 2007 r. prezentowane są na rysunkach według dwóch klasyfikacji – PKD 2004 oraz PKD 2007. Wszystkie tabele i rysunki w artykule odwołują się do wskazanego uprzednio źródła danych statystyki publicznej, stanowiąc opracowanie własne danych liczbowych.
- 6) Punkt centralny mezostruktury nie jest wyrażony średnią z wielkości wynikowych, lecz przez odniesienie do siebie sum wielkości czynnikowych.

Bibliografia

- [1] Bałtowski M., Miszewski M. (2006), *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Belka M., Trzeciakowski W. (red.), (1997), *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, INE PAN, Warszawa.
- [3] Bojarska A., Bojarski W. (1972), *Ocena ekonomiczna programu rozbudowy systemu*, „Prakseologia”, Nr 41, s. 12.
- [4] Borowiecki R. (2002), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw – próba syntezy dociekań literaturowych i doświadczeń praktyki*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK, Warszawa–Kraków, s. 360–361.
- [5] Chomątowski S. (1993), *Dynamika rozwoju a efektywność a efektywność systemów przemysłowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 115, s. 37, 46, 83–88.
- [6] Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: Mierzenie i kształtowanie wartości firmy*, WIG–Press, Warszawa.
- [7] Dewatripont M., Roland G. (1996), *Transition as a Process of Large-scale Institutional Change*, „Economics of Transition”, No. 4, p. 2.
- [8] Drucker P.F. (1994), *Post-Capitalist Society*, Harper Collins Publishers, New York.
- [9] Fischer S., Gelb A. (1991), *The Process of Socialist Economic Transformation*, „Journal of Economic Perspectives”, No. 4, pp. 96–98.
- [10] Fukuyama F. (2004), *State-building: Governance and World Order in the 21st Century*, Profile Books, London.
- [11] Gabrusewicz W. (1995), *Istota rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] E. Kurtys (red.), *Studia nad funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 45–48.
- [12] Hurry D. (1993), *Restructuring in the Global Economy: The Consequences of Strategic Linkages between Japanese and U.S. Firms*, „Strategic Management Journal”, No. 14, pp. 69–74.
- [13] Kaczmarek J. (2012), *Mezostruktura gospodarki Polski w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa.
- [14] Kaczmarek J. (2013a), *Intensywność przemian strukturalnych mezostruktury gospodarki Polski*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 27–33.
- [15] Kaczmarek J. (2013b), *Restructuring vs Effectiveness in the Polish Economy's Mesostructure*, [in:] P. Lula, B. Miłucha, A. Jaki (eds.), *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, Cracow University of Economics, Faculty of Management – Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, pp. 493–504.
- [16] Karpiński A. (1986), *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie*, PWE, Warszawa.
- [17] Mączyńska E. (red.), (2001), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Tom I i II, Wydawnictwo DiG, Warszawa.
- [18] Młynarski S., Kaczmarek J. (2014), *The Interdependencies of Processes Related to Cost Productivity and Fixed Asset Recovery*, [in:] J. Kaczmarek, K. Kolegowicz (eds.), *Developmental Challenges of the Economy and Enterprises after Crisis*, Cracow University of Economics – Foundation of Cracow University of Economics, Cracow, pp. 127–138.
- [19] Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 340.
- [20] Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- [22] Rappaport A. (1986), *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York.
- [23] Sadowski Z. (2005), *Transformacja i rozwój. Wybór prac*, PTE, Warszawa.
- [24] Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, No. 30, p. 27.
- [25] Slatter S. (1984), *Corporate Recovery. A Guide to Turnaround Management*, Penguin Business, London.
- [26] Żukrowska, K. (2010), *Modele transformacji: różne kryteria*, [w:] K. Żukrowska (red.), *Transformacja systemowa w Polsce*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, s. 290–291.



Multivariate Assessment of the Effects of Restructuring Industrial Enterprises

Summary

An assessment of the effects of the restructuring of industrial companies is based on the four leading areas of change: capital intensity of sales revenue, asset productivity, asset and capital structure, and renewal of fixed assets. The use of statistical methods and the developed multi-feature measure of restructuring allows for conducting an analysis of the scope of restructuring in a selected group of companies (over 14 thousand) for long time series (1990–2014). The

conducted ranging procedure is a basis for assessing the structural durability of the analysed structure as well as the classification of its mezo-aggregates – the sections of PKD – Polish Classification of Economic Activities (726 observation units). It was analysed coexistence of changes in the value of synthetic (multivariate) restructuring and efficiency measures in the industrial mezo-structure. It has been proven the hypothesis about the impact of restructuring on the enterprise value as a measure of its efficiency.

Keywords

restructuring, efficiency, industry, multi-feature measure

DECYZJE INWESTYCYJNE W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI MIKROPRZEDSIĘBIORSTW

Henryk Sobolewski
Sebastian Chęciński

Wprowadzenie

Utrwalanie i rozwój gospodarki rynkowej w Polsce wymusza w obszarze teorii i praktyki gospodarczej nowego, bardziej wnikliwego spojrzenia na funkcjonowanie małych, a szczególnie mikroprzedsiębiorstw. Dominująca liczba tych podmiotów we współczesnej gospodarce powoduje, że te przedsiębiorstwa mają coraz większe znaczenie i coraz większy udział w rozwoju całej gospodarki. Dlatego też ich rozwój powinien być ważnym elementem polityki nie tylko samorządowej, ale i państwa. Rozwój przedsiębiorstwa jest m.in. wynikiem strategii inwestycyjnej, a ta z kolei zależy od wielu czynników. Inwestycje podejmowane w przedsiębiorstwach charakteryzują się dużym stopniem niepewności, a nawet ryzyka. Kluczowa dla najmniejszych podmiotów jest kwestia centralnej pozycji właściciela w podejmowaniu decyzji i bezpośrednim zarządzaniu przedsiębiorstwem. Taka postawa właściciela determinuje strukturę kapitału, która cechuje się dominacją kapitału własnego, w znacznej mierze niewystarczającego na sfinansowanie dużych inwestycji.

Myślą przewodnią, a zarazem podstawową tezą tego opracowania jest stwierdzenie, że podstawowym elementem składowym każdej decyzji inwestycyjnej w mikroprzedsiębiorstwach jest samodzielność ekonomiczna i prawna właściciela oraz jego indywidualne motywy i preferencje, a także zasoby posiadanych środków finansowych.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie w aspektach teoretycznym oraz praktycznym charakteru inwestycji realizowanych przez mikroprzedsiębiorstwa. W tych

okolicznościach kluczowy problem badawczy niniejszego opracowania dotyczy poznania preferencji przedsiębiorców w zakresie kierunków angażowania zasobów finansowych w świetle badań teoretycznych i weryfikacji ich w badaniach empirycznych. Ich znajomość ma istotne znaczenie zarówno z makro-, jak i mikroekonomicznego punktu widzenia. Wiedza o preferencjach inwestycyjnych mikroprzedsiębiorców pozwala na stymulowanie zachowań inwestycyjnych tych podmiotów oraz może doprowadzić do poprawy efektywności podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. Aby zrealizować przyjęty cel, dokonano analizy literatury przedmiotu oraz przeprowadzono badania empiryczne, wykorzystując metodę ankietową.

Istota i klasyfikacja inwestycji w świetle literatury przedmiotu

Przedsiewzięcia inwestycyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa charakteryzują się dużym stopniem zróżnicowania. Dysproporcje zachodzące pomiędzy nimi mogą wynikać m.in. z odmiennych celów inwestycyjnych, z indywidualnych możliwości ich przygotowania oraz realizacji, a także z różnego zakresu przedmiotowego (Busse von Colbe, Lassmann, 1990).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg różnych klasyfikacji badanego zjawiska. Pierwsze z nich ujmują rozpatrywany problem z punktu widzenia kierunku angażowania kapitału (przedmiotowego zakresu inwestycji). W klasycznej typologii autorstwa

W. Rogowskiego (2013, s. 27) zidentyfikowano dwa rodzaje inwestycji: rzeczowe oraz finansowe. Nieco innej (szerszej) klasyfikacji dokonał z kolei J. Róžański (2006, s. 14), który eksponuje trzy zasadnicze kierunki angażowania środków pieniężnych. Według niego, inwestycje mogą przybierać charakter rzeczowy, finansowy, a także niematerialny.

Z punktu widzenia działalności rozwojowej przedsiębiorstw największe znaczenie mają inwestycje rzeczowe, których istotą jest angażowanie kapitału w dobra o charakterze materialnym (rzeczym). Zdaniem A. Michalak (2007, s. 21), istota inwestycji rzeczowych sprowadza się do wydatkowania środków pieniężnych celem powiększenia majątku trwałego przedsiębiorstwa. Podobnie twierdzi W. Rogowski (2013, s. 28), według którego inwestycje rzeczowe polegają na angażowaniu kapitału w składniki aktywów rzeczowych – rzeczowy majątek trwały oraz wartości niematerialne i prawne (ale w ujęciu praw majątkowych – licencje, znaki towarowe, patenty). W konsekwencji przyrost majątku może prowadzić do wzrostu jego wartości, a także wzrostu określonych dochodów finansowych. Innymi potencjalnymi efektami inwestycji w majątek rzeczowy mogą być przede wszystkim przyrost zdolności produkcyjnych podmiotów gospodarczych, wzrost wartości oraz wzrost konkurencyjności organizacji.

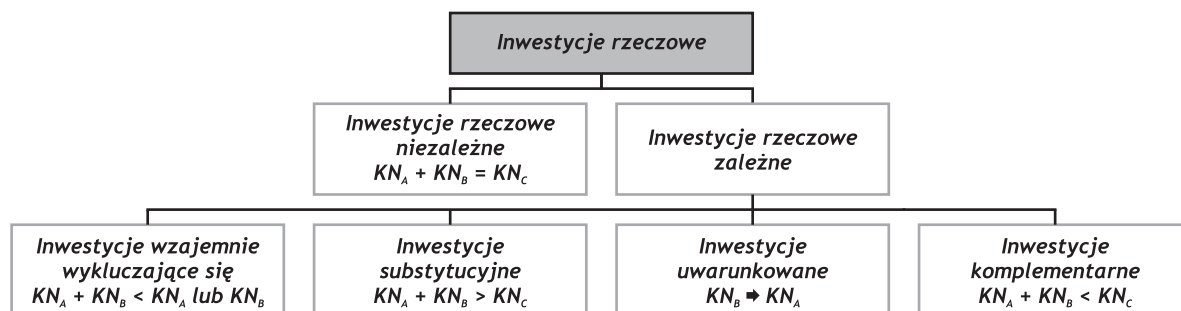
S. Listkiewicz i inni (2004, s. 28–29) wskazują, że inwestycje rzeczowe mogą podlegać dalszej kategoryzacji. Autorzy klasyfikują je w zależności od etapu cyklu życia, w którym znajduje się przedsiębiorstwo. Wyróżnili oni podział inwestycji na dwie grupy: pierwotną oraz wtórną. Pierwszą grupę określają oni także mianem inwestycji założycielskich, ponieważ obejmują one wszelkie nakłady ponoszone w celu rozpoczęcia pracy przedsiębiorstwa. Nabywany jest wówczas majątek niezbędny do prowadzenia określonej działalności. Z kolei druga grupa – inwestycje wtórne – związane są z etapami wzrostu oraz stabilizacji przedsiębiorstwa, a więc podejmowane są one w organizacjach już funkcjonujących. Autorzy wskazują, że mogą one podlegać dalszym podziałom, m.in. z punktu widzenia motywów (celów) realizacji tego typu inwestycji. Rozpatrując problem w takim kontekście, wyróżniają oni inwestycje ukierunkowane na zamianę, modernizację oraz rozwój majątku trwałego.

Warto zaznaczyć, że w polskiej oraz zagranicznej literaturze przedmiotu występuje wiele podobnych podejść do klasyfikacji inwestycji rzeczowych, które podejmowane są przez funkcjonujące przedsiębiorstwa, np. na inwestycje odtworzeniowe, modernizacyjne oraz rozwojowe (Gawron, 1997, s. 15–16). Przykładem innego nazewnictwa tej grupy inwestycji, to inwestycje zastępujące, inwestycje zwiększające skalę oraz inwestycje umożliwiające rozwój nowych rodzajów produkcji i technologii (Johnson, 2000, s. 21). Można zatem stwierdzić, że przytoczone powyżej klasyfikacje inwestycji rzeczowych różnią się od siebie jedynie nazewnictwem, a charakterystyki poszczególnych wariantów inwestycji w wymienionych podejściach są w znacznym zakresie ze sobą zbieżne.

Oceniając poszczególne rodzaje inwestycji można przyjąć, że główną istotą inwestycji odtworzeniowych jest zastępowalność zużytych składników majątkowych. W związku z tym należy uznać, że ten rodzaj inwestycji w zasadzie nie prowadzi do zwiększenia zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, lecz do utrzymania ich na dotychczasowym, niezmiennym poziomie, z tym że zastępowalność, choć zaliczana do reprodukcji prostej, nosi w sobie częściowo znamiona inwestycji modernizacyjnych (zastępowalne urządzenia i maszyny są najczęściej nowe i noszą znamiona postępu technicznego, a więc zwiększają zdolności produkcyjne w jednostce czasu). Z kolei inwestycje modernizacyjne (zwane również racjonalizacyjnymi) sprowadzają się do zamiany dotychczasowego majątku trwałego na składniki nowsze, które dodatkowo cechują się lepszymi parametrami użytkowymi. W następstwie inwestycji racjonalizatorskich w przedsiębiorstwie mogą wystąpić dodatnie efekty, wyrażające się w zredukowaniu kosztów pracy, zwiększeniu wydajności bądź też podniesieniu jakości wytwarzanych produktów. Natomiast w efekcie inwestycji rozwojowych wzrastają moce wytwórcze organizacji. Wynika z tego, że podejmowanie inwestycji rozwojowych powoduje wzrost składników majątkowych w przedsiębiorstwie, które w konsekwencji prowadzą do przyrostu ilości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług (Lücke, 1991, s. 48–49).

Bardzo ciekawej systematyzacji inwestycji rzeczowych dokonali również Levy i Samat (1986, s. 20–23), a także Johnson (2000, s. 28). Została ona zaprezentowana na rysunku 1. Wynika z niego, że autorzy przeprowadzili podział inwestycji rzeczowych według zależności ekonomicznej, co pozwoliło im zidentyfikować zależności pomiędzy korzyściami ekonomicznymi płynącymi z przedsięwzięć inwestycyjnych. Zależności te opisują wpływ jednej inwestycji na korzyści płynące z innej inwestycji rzeczowej lub korzyści uzyskiwane z działalności przedsiębiorstwa. Według autorów, poszczególne inwestycje realizowane w ramach jednego przedsięwzięcia mogą być od siebie wzajemnie zależne oraz niezależne. W wypadku inwestycji niezależnych nie występuje wzajemne oddziaływanie poszczególnych przedsięwzięć inwestycji na siebie. Z kolei w wypadku inwestycji zależnych taki wpływ jest obecny. Można wyróżnić przedsięwzięcia, w których jedna inwestycja powoduje wzrost korzyści generowanych przez drugą inwestycję. Opisaną zależność określa się mianem inwestycji komplementarnych. Natomiast w wypadku inwestycji wzajemnie uwarunkowanych korzyści płynące z jednej inwestycji rzeczowej są zależne od uzyskania korzyści z innej inwestycji. Korelacja ujemna występuje w warunkach zmniejszenia korzyści generowanych przez jedną inwestycję spowodowanych realizacją innej inwestycji – inwestycje substytucyjne. Najwyższy stopień ujemnej zależności występuje w sytuacji, gdy realizacja jednej inwestycji wyklucza podejmowanie innej – inwestycje wzajemnie wykluczające się.

Należy zaznaczyć, że poza scharakteryzowanymi powyżej możliwościami klasyfikacji inwestycji rzeczowych, w bardzo obszernej w tym zakresie literaturze przedmiotu



gdzie:

KN_A - korzyść osiągnięta z realizacji inwestycji A,

KN_B - korzyść osiągnięta z realizacji inwestycji B,

KN_C - suma korzyści osiągniętych z łącznej realizacji inwestycji A i B

Rys. 1. Klasyfikacja inwestycji rzeczowych według kryterium zależności ekonomicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Johnson, 2000, s. 28)

Tab. 1. Wybrane kryteria klasyfikacji inwestycji rzeczowych

Kryterium	Klasyfikacja
Cel inwestycji (1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. zastępujące istniejące obiekty, 2. zwiększające skalę dotychczasowej działalności, 3. strategiczne, 4. wynikające z potrzeby poprawy bezpieczeństwa pracy, ekologii czy też dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do obowiązujących przepisów, a nie bezpośrednio finansowych przesłanek
Cel inwestycji (2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. utrzymanie działalności, 2. obniżenie kosztów, 3. rozwijanie istniejących produktów lub rynków, 4. ekspansja na nowe rynki lub wprowadzenie nowych produktów, 5. dotyczące bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska
Metody oceny efektywności	<ol style="list-style-type: none"> 1. konwencjonalne, które są integralnie związane z dotychczasowym profilem działalności przedsiębiorstwa, 2. dyskrejonalne, które nie wywodzą się integralnie z dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa, są rezultatem prac nad rozwojem strategicznym i w tym sensie odzwierciedlają dążenia i długofalowe cele organizacji, a ich realizacja zapewnia przedsiębiorstwu rozwój
Cykl życia przedsięwzięcia	<ol style="list-style-type: none"> 1. krótkoterminowe – cykl realizacji do trzech miesięcy, cykl życia przedsięwzięcia do pięciu lat, 2. średnioterminowe – cykl realizacji od trzech do dwunastu miesięcy, cykl życia przedsięwzięcia od pięciu do dziesięciu lat, 3. długoterminowe – cykl realizacji powyżej dwunastu miesięcy, cykl życia przedsięwzięcia powyżej dwudziestu lat
Efekty uzyskane z działalności inwestycyjnej	<ol style="list-style-type: none"> 1. produkcyjne, 2. nieprodukcyjne
System realizacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. realizowane systemem gospodarczym, 2. realizowane systemem zleconym
Źródło finansowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. środki własne inwestora, 2. środki obce (kredyt, pożyczka, dotacje), 3. mieszane (środki własne i obce)
Udział w tworzeniu majątku trwałego	<ol style="list-style-type: none"> 1. zakupowe – wymagające tylko zakupu majątku, 2. budowlane – wymagające różnych prac budowlano-montażowych i dłuższego okresu realizacji
Stan zaawansowania	<ol style="list-style-type: none"> 1. projektowane, 2. nowo rozpoczęte, 3. kontynuowane, 4. oddane do użytku
Rodzaj korzyści	<ol style="list-style-type: none"> 1. obniżenie kosztów, 2. zwiększenie sprzedaży istniejących produktów, 3. redukcja ryzyka, 4. rozwój nowych rodzajów działalności, 5. inwestycje typu socjalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rogowski, 2013, s. 34-37)

znaleźć można wiele innych, aczkolwiek w dużym stopniu zbieżnych (w stosunku do opisanych powyżej) ujęć omawianego zagadnienia. Bardzo wnikliwą charakterystykę stosowanych typologii inwestycji rzeczowych zaproponował W. Rogowski. Na podstawie jego badań dokonano wyboru, zdaniem autorów, najważniejszych kryteriów podziału inwestycji rzeczowych, które zestawiono w tabeli 1.

Zaprezentowane zestawienie stanowi odzwierciedlenie wieloaspektowości omawianej problematyki. W zależności od indywidualnych motywów oraz preferencji gospodarujące przedsiębiorstwa mają możliwość podejmowania bardzo zróżnicowanych przedsięwzięć inwestycyjnych. Należy jednak podkreślić, że wśród wielu kryteriów klasyfikacji inwestycji wyodrębnić można takie, które mają charakter podstawowy, bowiem odnoszą się do cech ekonomicznych inwestycji, oraz charakter uzupełniający (dodatkowy). Wśród dodatkowych kryteriów klasyfikacji inwestycji wyróżnić można m.in. przedmiot inwestycji, powód inwestycji, zakres i obszar inwestycji. Zastosowanie uzupełniających wyróżników może być przede wszystkim wykorzystywane do przedstawienia i jednoznacznego rozgraniczenia konkretnych problemów inwestycyjnych.

Metoda badawcza

Głównym narzędziem badań empirycznych był kwestionariusz ankiety, w którym proszono respondentów o określenie cech (w pytaniach zamkniętych), którymi charakteryzowały się przedsięwzięcia inwestycyjne zrealizowane w dotychczasowej działalności przedsiębiorcy. Specyfika problemu badawczego przesądziła o przyjęciu metody badań ilościowych, w której zastosowano narzędzia: analizę porównawczą, wskaźniki struktury, średnie arytmetyczne oraz hierarchię ważności.

Do próby badawczej zakwalifikowano 177 mikroprzedsiębiorstw, które zgodnie z przyjętymi kryteriami (najważniejsze znaczenie miało PKD), przynależały do jednej z trzech wyodrębnionych dziedzin działalności: produkcyjnej, produkcyjno-usługowej lub okołoprodukcyjnej. Dobór jednostek typowych do próby badawczej miał charakter celowy. Wykorzystano także metodę kuli śnieżkowej.

W toku badań przeprowadzonych na przełomie lat 2013/2014 ustalono, że przedsiębiorstwa, które zakwalifikowano do badanej próby, podejmowały inwestycje, pomiędzy którymi zachodziły znaczne dysproporcje. Różnice wynikały przede wszystkim z różnych kierunków angażowania kapitału, odmiennych celów inwestycyjnych, systemów realizacji inwestycji, rynków, na których pozyskiwano środki trwałe oraz długości cyklu życia zakończonych przedsięwzięć inwestycyjnych. W związku z tym utrudnione było stworzenie spójnego oraz jednolitego portretu inwestycji zrealizowanych przez badaną zbiorowość. Dlatego też poddano je charakterystyce z punktu widzenia wyszczególnionych kryteriów klasyfikacji. Należy bowiem podkreślić, że zarówno w praktyce gospodarczej, jak i literaturze przedmiotu kryteria te powszechnie uznawane są za podstawowe właściwości, umożliwiające deskrypcję przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Nadmienić należy, że łączna liczba wskazań respondentów przy poszczególnych kryteriach klasyfikacji inwestycji była w niektórych przypadkach większa niż liczba mikroprzedsiębiorstw objętych badaniem. Respondenci charakteryzowali bowiem wszystkie z dotychczas zrealizowanych inwestycji. Świadczyć to może o ich wysokiej skłonności inwestycyjnej.

Charakterystyka inwestycji zrealizowanych przez badane mikroprzedsiębiorstwa

Pierwsze z wyszczególnionych kryteriów, według których klasyfikowano inwestycje, zrealizowane przez badaną zbiorowość, dotyczyło miejsca ich realizacji. Pojęcie to rozumiano jako miejsce, w którym generowane są efekty ze zrealizowanego przedsięwzięcia (np. wzrost mocy wytwórczych, zwiększenie przychodów ze sprzedaży itp.). Z przetworzonego materiału empirycznego wynika, że wszystkie podmioty zaklasyfikowane do badanej próby realizowały wyłącznie inwestycje krajowe (177 wskazań). Nie odnotowano natomiast ani jednego przypadku inwestycji zagranicznej.

Kolejnym kryterium klasyfikacji inwestycji był kierunek angażowania środków pieniężnych (rys. 2). Respondenci dokonywali wyboru spośród trzech wyszczególnionych rodzajów inwestycji: rzeczowych, niematerialnych oraz finansowych.

Dominująca liczba mikroprzedsiębiorstw podejmowała inwestycje o charakterze rzeczowym (168 wskazań, 94,9% zbiorowości). Obejmowały one szerokie spektrum nakładów, których celem była wymiana, modernizacja oraz powiększenie istniejących środków trwałych. Szczególnym wypadkiem tego rodzaju inwestycji jest zakup nowego wyposażenia produkcyjnego, związanego z rozszerzeniem domen działalności, który został zrealizowany przez kilka badanych podmiotów. Motywacja przedsiębiorców do podejmowania tego typu inwestycji wynikała z kilku przyczyn, wśród których wymienić należy przede wszystkim: dążenie do poprawy jakości wytwarzanych produktów, podniesienia rentowności przedsiębiorstwa, dostosowania działalności do wymagań kooperujących przedsiębiorstw, dostosowania działalności do zmiennych uregulowań prawnych, poprawy zewnętrznego wizerunku mikroprzedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej itp.

Należy zaznaczyć, że podejmowanie inwestycji rzeczowych stanowi dla badanych jedno z największych wyzwań. Wśród zasadniczych powodów takiego stanu rzeczy wymienić należy z jednej strony wysoki poziom nakładów finansowych ponoszonych na ich zrealizowanie, z drugiej zaś długoterminowy charakter tego typu inwestycji. Angażowanie kapitału w rzeczowe zasoby majątku jest bowiem związane z bardzo długim okresem zwrotu środków poniesionych na jego pozyskanie. W toku badań ustalono, że okres zwrotu niektórych inwestycji zrealizowanych przez badane mikroprzedsiębiorstwa wynosił ponad 10 lat. Dlatego też respondenci wychodzili z założenia, że wszelkie decyzje

dotyczące inwestycji rzeczowych mają dla nich znaczenie strategiczne. Ich podejmowanie każdorazowo poprzedzone było dokładnym zanalizowaniem wszelkich „za” i „przeciw”. Błędne decyzje dotyczące kierunków wydatkowania zasobów finansowych prowadzą bowiem do wystąpienia w przedsiębiorstwie negatywnych skutków, które są trudne do odwrócenia. W skrajnych przypadkach ich następstwem może być bankructwo mikroprzedsiębiorstwa.

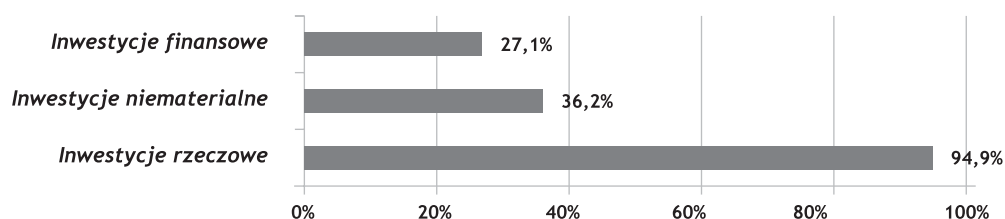
Kolejny kierunek angażowania kapitału dotyczył inwestycji niematerialnych. Ten rodzaj inwestycji zrealizowały 64 mikroprzedsiębiorstwa, stanowiące 36,2% zbiorowości. W toku badań ustalono, że respondenci ponosili wydatki na zakup koncesji, licencji oraz know-how. W badanej próbie nie stwierdzono natomiast żadnych inwestycji, których celem byłyby prace badawczo-rozwojowe. Przedsiębiorcy, którzy podejmowali tego typu aktywność inwestycyjną, kierowali się najczęściej chęcią rozwoju przedsiębiorstwa, dążeniem do poprawy opinii oraz reputacji przedsiębiorstwa wśród obecnych oraz potencjalnych klientów, a także chęcią wypracowania przewagi konkurencyjnej. Natomiast mikroprzedsiębiorstwa, które nie realizowały tego typu inwestycji, wśród najczęściej wymienianych przyczyn takiego stanu rzeczy wskazywały na wysokie koszty inwestycji w kapitał intelektualny, trudności w jednoznacznym określeniu efektów z inwestycji niematerialnych, a także brak woli do rozwijania działalności.

Badani mikroprzedsiębiorcy zaznaczyli, że zdają sobie sprawę z rosnącego znaczenia inwestycji w kapitał intelektualny. W wywiadach pogłębionych podkreślali bowiem, że czynniki, takie jak wiedza, technologia organizacyjna, stosunki z klientami, umiejętności zawodowe w istotnym stopniu wpływają na możliwość redukcji kosztów działalności, poprawy wyniku finansowego oraz poprawy pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Wskazywali także, że rosnąca rola innowacji niejako wymusza angażowanie zasobów finansowych w kapitał intelektualny. W toku badań podkreślali oni również, że planują podjęcie tego typu inwestycji w przyszłości.

Dane na rysunku 2 wskazują, że trzecim kierunkiem angażowania kapitału, który wyszczególniono w narzędziu badawczym, były inwestycje w aktywa finansowe. Działalność taką podjęło 48 mikroprzedsiębiorstw, co stanowi 27,1% zbiorowości. Podstawowym celem związanym z podejmowaniem tych inwestycji była chęć zagospodarowania wolnych zasobów finansowych, gdyż ten rodzaj inwestycji nie jest bezpośrednio związany z prowadzoną działalnością wytwórczą badanych jednostek. Mikroprzedsiębiorcy lokowali kapitał zarówno na okresy krótko-, jak i długoterminowe. Wśród podstawowych rodzajów inwestycji finansowych najczęściej wskazywano na lokaty bankowe. Kapitał powierzano również funduszom inwestycyjnym. Mniejszą popularnością cieszyły się natomiast inwestycje w akcje oraz obligacje.

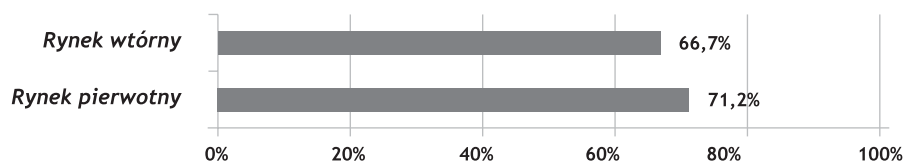
Przedsięwzięcia inwestycyjne zrealizowane przez podmioty stanowiące badaną populację zostały również poddane klasyfikacji z punktu widzenia źródeł pozyskiwania rzeczowego majątku, tj. rynku, na którym majątek ten został zakupiony (rys. 3). Wyróżniono dwa warianty odpowiedzi: rynek pierwotny oraz rynek wtórny. Zaznaczyć należy jednak, że nie można dostrzec wyraźnej dominacji któregośkolwiek z wyróżnionych źródeł pozyskiwania majątku. Co prawda przeważały zakupy dokonywane na rynku pierwotnym (71,2% wskazań), jednakże różnica pomiędzy drugim z wyszczególnionych wariantów (rynkem wtórnym) jest nieznaczna (66,7% wskazań).

Brak wyraźnej tendencji w zakresie źródeł pozyskiwania majątku spowodował, że kwestię tę poddano dalszej analizie. Należy jednak podkreślić, że nie można dostrzec wyraźnej prawidłowości pomiędzy rodzajem rynku, na którym pozyskiwany jest majątek, a bieżącą sytuacją finansową przedsiębiorstwa. Zależności nie są dostrzegalne także z punktu widzenia rozmiarów przychodów ze sprzedaży oraz domeny działalności przedsiębiorstwa, a także czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. W wywiadach pogłębionych respondenci wyjaśniali jednak, że poszczególne decyzje dotyczące źródeł pozyskiwania majątku produkcyjnego są zależne od szeregu



Rys. 2. Charakter zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych ze względu na kierunek angażowania środków pieniężnych

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Charakter zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych ze względu na rodzaj rynku transakcji

Źródło: opracowanie własne

czynników, do których zaliczyć należy przede wszystkim: rodzaj majątku oraz koszt jego zakupu, funkcjonowanie rynku wtórnego danego dobra, stan techniczny używanych środków trwałych itp. Należy zatem podkreślić, że nie można wskazać jednej, zasadniczej przesłanki oddziałującej na decyzje przedsiębiorców w zakresie źródeł pozyskiwania majątku. Są one bowiem zależne od szeregu różnych, wzajemnie uzupełniających się czynników.

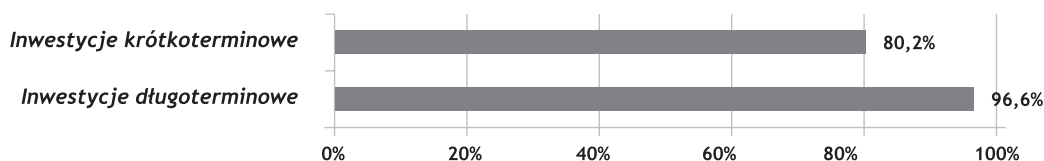
Rozpatrując charakter przedsięwzięć inwestycyjnych zrealizowanych przez mikroprzedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu, pod uwagę brano także kryterium związane z cyklem życia przedsięwzięcia inwestycyjnego (rys. 4). Pojęcie cykl życia inwestycji rozumiano jako okres, w którym jest ona eksploatowana oraz/lub generuje korzyści. Respondenci mieli możliwość dokonania wyboru spośród dwóch wariantów odpowiedzi: inwestycji krótkoterminowych oraz inwestycji długoterminowych. Dominująca liczba mikroprzedsiębiorstw angażowała kapitał w przedsięwzięcia, których okres eksploatacji wynosi powyżej roku (171 wskazań; 96,6% próby). Jednakże z nieznaną niższą częstotliwością przedsiębiorcy podejmowali również inwestycje krótkoterminowe (142 wskazania; 80,2% próby).

Dominujący udział inwestycji o charakterze długoterminowym jest następstwem angażowania kapitału w majątek rzeczowy, których okres eksploatacji wynosi kilka, kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat. Powołując się na wyjaśnienia respondentów, podkreślić należy, że średni wiek maszyn wykorzystywanych przez badane jednostki wynosi 15–20 lat. Dodatkowo zaznaczyć należy, że bardzo często okres zwrotu niektórych urządzeń wynosi ponad 10 lat. Można zatem podkreślić, że zasadniczą przyczyną długiego okresu eksploatacji maszyn i urządzeń produkcyjnych są wysokie koszty ich zakupu. Choć majątek wykorzystywany w działalności operacyjnej badanych jednostek nie był najczęściej zaawansowany technologicznie, to koszty jego pozyskania i tak były bardzo wysokie. W związku z tym krótki okres ich użytkowania byłby nieuzasadniony zarówno z punktu widzenia racjonalności gospodarowania majątkiem, jak i opłacalności ekonomicznej.

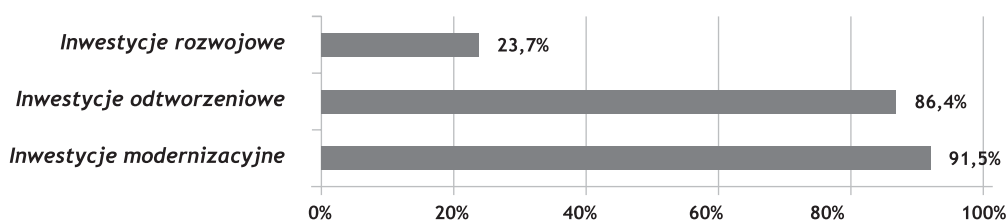
Ostatnim z kryteriów charakteryzujących zrealizowane przez badaną zbiorowość przedsięwzięcia inwestycyjne był cel podejmowania aktywności inwestycyjnej. Wyszczególniono trzy warianty odpowiedzi: inwestycje odtworzeniowe, modernizacyjne oraz rozwojowe (rys. 5).

Z przetworzonego materiału empirycznego wynika, że dominująca grupa mikroprzedsiębiorstw zrealizowała przedsięwzięcia inwestycyjne o charakterze modernizacyjnym (162 wskazania; 91,5% zbiorowości). W toku badań ustalono, że zakres tych inwestycji był bardzo zróżnicowany. Obejmował bowiem modernizację pojedynczych maszyn, urządzeń, aparatów, środków transportowych, budynków, budowli itp. lub większych grup środków trwałych powiązanych funkcjonalnie. Motywacja przedsiębiorców do unowocześniania majątku rzeczowego wynikała głównie z dążenia do obniżenia kosztów własnych produkcji przez zwiększenie mechanizacji i automatyzacji produkcji, a także z chęci podniesienia zdolności produkcyjnej lub usługowej przedsiębiorstwa. Zdaniem badanych, inwestycje modernizacyjne stanowią bardzo efektywną formę inwestowania, gdyż umożliwiają intensyfikację produkcji oraz zmniejszenie pracochłonności i materiałochłonności przy stosunkowo niskich nakładach inwestycyjnych. Nakłady te obejmowały koszty rekonstrukcji wyposażenia maszyn i urządzeń (koszty zakupu wysokowydajnego wyposażenia) oraz nakłady na roboty budowlano-montażowe, które ograniczają się jedynie do uzyskania dodatkowych powierzchni przez rozbudowę, adaptację i zmianę dotychczasowego przeznaczenia obiektów (ten kierunek inwestowania stanowił preferowaną formę inwestowania).

Z kolei inwestycje o charakterze odtworzeniowym zrealizowano w 153 mikroprzedsiębiorstwach (86,4% zbiorowości). Zasadniczym celem podejmowania tego typu inwestycji było utrzymanie dotychczasowych zdolności produkcyjnych na niezmiennym poziomie. Badani wskazywali, że najczęściej obejmowały one wydatki związane z zakupem części eksploatacyjnych do posiadanych środków trwałych. Respondenci podkreślali bowiem, że wymiana części eksploatacyjnych stanowi



Rys. 4. Charakter zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych ze względu na długość cyklu życia inwestycji
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Charakter zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych ze względu na cel inwestycji
Źródło: opracowanie własne

dla nich często duże obciążenie finansowe, ponieważ ich pozyskanie jest kosztowne. Nie zidentyfikowano natomiast innego zakresu przedmiotowego inwestycji o charakterze odtworzeniowym. Podkreślić należy bowiem, że w praktyce inwestycje odtworzeniowe w czystej postaci występują bardzo rzadko. W okresie bardzo szybkich zmian technologicznych trudno bowiem znaleźć inwestycję rzeczową, która nie wiązałaby się z zakupem bardziej zaawansowanej technologii, dającej większe możliwości rynkowe, czy charakteryzującej się niższymi kosztami eksploatacji niż używana obecnie.

Inwestycje o charakterze rozwojowym podejmowało natomiast najmniej uczestniczących w badaniu podmiotów. Zidentyfikowano 42 wskazania, co stanowi 23,7% badanej zbiorowości. Stanowi to potwierdzenie wcześniejszych wniosków o niskiej skłonności respondentów do rozwijania działalności, rozumianej jako podejmowanie przedsięwzięć inwestycyjnych w celu zwiększenia zdolności wytwórczych, wejścia na nowe rynki zbytu czy też wdrożenia nowych produktów itp. Inwestycje rozwojowe badanych mikroprzedsiębiorstw obejmowały szerokie spektrum wydatków, w ramach których zidentyfikowano nakłady na kapitał intelektualny oraz majątek rzeczowy (produkcyjne środki trwałe oraz nieruchomości). Celem inwestycji w kapitał intelektualny było przede wszystkim pozyskanie licencji, koncesji oraz certyfikatów. Natomiast inwestycje rozwojowe w majątku rzeczowym związane były z nakładami na pozyskanie zaawansowanych technologicznie maszyn i urządzeń produkcyjnych, a także inwestycji w nowe budynki i budowle.

Podsumowanie

Podejmowanie każdego przedsięwzięcia inwestycyjnego uzależnione jest od różnorodnych przesłanek, które oddziałują na zachowania inwestycyjne przedsiębiorców. Liczne ujęcia działalności inwestycyjnej, a także trudności definicyjne oraz brak porozumienia w kwestii dotyczącej kształtujących ją czynników powodują, że nieustannie poszukiwane są odpowiedzi na pytania odnoszące się do preferencji przedsiębiorców w zakresie obszarów, w których oni inwestują. Przeprowadzone badania wskazały, że mikroprzedsiębiorcy najczęściej podejmują się realizacji przedsięwzięć stosunkowo prostych. Dodatkowo należy zaznaczyć, że ich skala, mierzona poziomem zaangażowanego kapitału, jest niewielka. Ponadto dowiedziono także, że przedsiębiorcy inwestują najczęściej w projekty rzeczowe o charakterze modernizacyjnym, co w konsekwencji wpływa na niski stopień innowacyjności mikroprzedsiębiorstw. Dlatego też obecnie podejmowane są próby stymulowania proinnowacyjnych zachowań mikroprzedsiębiorców. Działania te odbywają się m.in. za pośrednictwem funduszy europejskich, które w szczególności wspierają inwestycje w przedsięwzięcia innowacyjne, badawczo-rozwojowe itp.

W niniejszym opracowaniu zidentyfikowano cechy, którymi odznaczają się inwestycje podejmowane przez najmniejsze podmioty gospodarcze. Poczynione rozwa-

żania mogą zostać wykorzystane zarówno przez samych przedsiębiorców, jak i różne organizacje zajmujące się wspieraniem działalności najmniejszych przedsiębiorstw, aby jeszcze lepiej poznać ich potrzeby inwestycyjne.

Należy także podkreślić, że konieczne jest podjęcie dalszych badań, które pozwolą jeszcze lepiej poznać preferencje mikroprzedsiębiorców w zakresie podejmowanych inwestycji. Wśród najważniejszych problemów badawczych w tym obszarze można wymienić przede wszystkim określenie źródeł finansowania inwestycji, zidentyfikowanie przesłanek, które stymulują lub/ oraz ograniczają skłonność inwestycyjną przedsiębiorców, a także scharakteryzowanie sposobów oraz narzędzi realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych w zależności od ich typów.

prof. dr hab. Henryk Sobolewski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: h.sobolewski@ue.poznan.pl

dr Sebastian Chęciński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: sebastian.checinski@ue.poznan.pl

Bibliografia

- [1] Busse von Colbe B., Lassmann G. (1990), *Investiontheorie*, Berlin.
- [2] Gawron H. (1997), *Ocena efektywności inwestycji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.
- [3] Johnson H. (2000), *Ocena projektów inwestycyjnych*, Wydawnictwo K.E. Liber s.c., Warszawa.
- [4] Levy H., Samat M. (1986), *Capital Investment and Financial Decisions*, Prentice Hall International, New York.
- [5] Listkiewicz J., Listkiewicz S., Niedziółka P., Szymczak P. (2004), *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie, ocena*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- [6] Lücke W. (1991), *Investitionlexikon*, Verlag Vahlen, München.
- [7] Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Rogowski W. (2013), *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [9] Różański J. (red.), (2006), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa.

Investments Decisions in the Process of Microenterprise Restructuring

Summary

The aim of the paper was to identify in the practical and theoretical context the nature of investments carried out by microenterprises. In the paper, a vast body of literature on

investments was presented. Moreover, on the basis of empirical research investments carried out by the smallest enterprises were presented. The study was based on the results of the investments projects on a sample of 177 micro-enterprises operating in Poznan at the turn of 2013–2014. The study revealed that micro-entrepreneurs most often took on relatively simple projects. In addition, it should be noted

that the scope of investments in terms of capital amount was low. Moreover, entrepreneurs invested most often in projects related to modernization.

Keywords

investments, investment process, microenterprise

INWESTYCJE W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH NA OBSZARACH WIEJSKICH WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

Katarzyna Żmija

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące we współczesnej gospodarce rynkowej zmuszone są do wprowadzania nieustannych zmian w swojej działalności w celu dostosowania się do ewoluującego otoczenia. Podmioty, które nie dokonują zmian lub których reakcja na zdarzenia zachodzące w otoczeniu jest zbyt wolna, nieuchronnie starzeją się i podupadają (Drucker, 1992, s. 162). Wynika to z faktu, że stagnacja w rozwoju jest równoważna z regresem wobec rozwijającego się otoczenia. Współcześnie podstawowym warunkiem utrzymania pozycji rynkowej oraz ekspansji przedsiębiorstwa na rynku jest nie tylko sprawne zarządzanie bieżącą działalnością, lecz również podejmowanie optymalnych decyzji dotyczących rozwoju oraz źródeł jego finansowania. Wiele z tych decyzji wiąże się z podejmowaniem przedsięwzięć o charakterze inwestycyjnym. Inwestycje uznać można za jedną z głównych determinant rozwoju przedsiębiorstwa. Trafność decyzji inwestycyjnych decyduje o perspektywicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego udziale w rynku i możliwościach generowania zysków (Sierpińska, Jachna, 2006, s. 324; Skowronek-Mielczarek, Leszczyński, 2008, s. 261).

Rozwój sektora przedsiębiorstw ma bardzo duże znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego Polski i poszczególnych jej regionów. W odniesieniu do obszarów wiejskich jest czynnikiem umożliwiającym rozwój gospodarki wiejskiej i poprawę jakości życia mieszkańców wsi. Ogromna uwaga, jaka przywiązywana jest współcześnie do rozwoju przedsiębiorstw na tych obszarach, wynika przede wszystkim z przekonania, że stwarzają one szansę na przezwyciężenie wielu niekorzystnych zjawisk, takich jak: bezrobocie, niski poziom dochodów rodzin rolniczych czy też wyludnianie się i marginalizacja tych terenów (Żmija, 2013, s. 76). Obszary wiejskie charakteryzują się

zdecydowanie niższą aktywnością gospodarczą niż przeciętna w kraju i dużym zróżnicowaniem przestrzennym w tym zakresie. Taki stan rzeczy wynika przede wszystkim z faktu, iż są to tereny mniej zaludnione, o słabszym wyposażeniu w infrastrukturę techniczną i społeczną, co zmniejsza konkurencyjność funkcjonujących na nich przedsiębiorstw w związku z niższą dostępnością rynku zbytu, potencjalnych kooperantów czy instytucji otoczenia biznesu (Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich ..., 2014, s. 6). Jako podstawowe przyczyny niskiej aktywności gospodarczej mieszkańców wsi wymienia się również często niski poziom wykształcenia ludności wiejskiej oraz niską dostępność kapitału (Czyżewski i in., 2012, s. 407).

Z punktu widzenia rozwoju obszarów wiejskich szczególnie duże znaczenie ma rozwój działalności produkcyjnej. W wielu przypadkach przyczynia się on do powstawania dużej liczby nowych miejsc pracy oraz znacznie pobudza lokalną gospodarkę. Jak wskazuje B. Domański (2001, s. 127–134), rozwój pojedynczego zakładu, zatrudniającego kilkudziesięciu pracowników, albo kilkunastu mniejszych podmiotów gospodarczych ma duże znaczenie dla gospodarki lokalnej, nawet gdy nie wpływają one bezpośrednio na innych producentów w regionie, ponieważ generują one konsumpcyjne efekty mnożnikowe. Z kolei P. Krugman (1999) stwierdza wprost, iż lokalizacje, którym udało się osiągnąć sukces gospodarczy, to te, które skupiły na swoim obszarze wiele podmiotów prowadzących działalność przetwórczą (*manufacturing*). Firmy produkcyjne występują jednak w gospodarce rzadziej niż firmy handlowe i usługowe, ponieważ ten rodzaj działalności wiąże się z koniecznością posiadania specjalistycznej wiedzy, a także ponoszenia większych nakładów finansowych (szczególnie związanych z technologią wytwarzania), z czym łączy się równocześnie większe ryzyko prowadzenia takiej działalności.

Celem niniejszego opracowania jest ocena znaczenia działalności inwestycyjnej dla rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych na obszarach wiejskich województwa małopolskiego. Zaprezentowano statystyki ilościowe odnoszące się do podmiotów prowadzących działalność produkcyjną na obszarze województwa, a następnie przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących projektów inwestycyjnych, realizowanych przez podmioty rozwijające działalność produkcyjną na obszarach wiejskich województwa małopolskiego przy współfinansowaniu środkami Unii Europejskiej¹.

Metoda badawcza

Za podmiot badań przyjęto przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną zaliczaną według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) do sekcji C – przetwórstwo przemysłowe. Diagnoza stanu rozwoju działalności odnoszącej się do tej sekcji na obszarach wiejskich województwa małopolskiego dokonana została w oparciu o dane pochodzące z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2009–2014. Prezentowane w dalszej części opracowania wyniki badań odnoszące się do inwestycji realizowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne prowadzące działalność w sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe stanowią fragment badań, jakimi zajmuje się autorka, dotyczących kierunków i efektów wykorzystania środków Unii Europejskiej w finansowaniu inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich województwa małopolskiego.

Badaniami własnymi objęto beneficjentów wybranych działań Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW 2007–2013, 2015), oferujących bezzwrotne finansowe wsparcie dla projektów inwestycyjnych przedsiębiorstw. Wybrano działania dotyczące wspierania rozwoju działalności gospodarczej na obszarach wiejskich, wdrażane przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, tj. działanie 311 – Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej, działanie 312 – Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw oraz działanie 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju dla operacji odpowiadających warunkom przyznania pomocy w ramach działań 311 i 312. Omawiane działania w swoim podstawowym założeniu miały stworzyć możliwości dla powstania nowych miejsc pracy oraz źródeł dochodów, alternatywnych względem rolnictwa, poprzez stymulowanie rozwoju działalności w zakresie produkcji, handlu, turystyki, doradztwa lub innego rodzaju usług (PROW 2007–2013, 2015, s. 300).

Badania przeprowadzono wśród beneficjentów, którzy w latach 2007–2012 zakończyli realizację projektów i otrzymali wypłatę środków w ramach omawianych działań. Objęto nimi beneficjentów z obszarów wiejskich województwa małopolskiego. Dla potrzeb niniejszego opracowania przeanalizowano odpowiedzi uzyskane przy wykorzystaniu metody badań ankietowych od 40 beneficjentów, którzy prowadzili działalność zaliczaną do sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe, w tym 11 beneficjentów

działania 311, 24 beneficjentów działania 312 oraz 5 beneficjentów działania 413. Badanych 40 beneficjentów pochodziło z 36 gmin zlokalizowanych na obszarze 14 powiatów województwa małopolskiego, w tym 7 beneficjentów pochodziło z gmin miejsko-wiejskich, natomiast 33 beneficjentów – z gmin wiejskich.

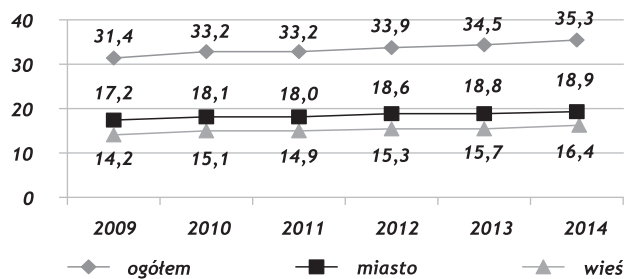
Działalność produkcyjna przedsiębiorstw na obszarach wiejskich województwa małopolskiego

Podstawowym źródłem danych statystycznych dotyczących przedsiębiorstw na obszarach wiejskich są dane odnoszące się do liczby podmiotów gospodarczych zarejestrowanych na obszarach wiejskich, pochodzące z rejestru REGON. Jak pokazują publikowane cyklicznie raporty o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce przygotowywane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, można szacować, że prawie połowa podmiotów zarejestrowanych w REGON to podmioty nieaktywne. Zjawisko to ma charakter trwały i dotyczy wszystkich grup przedsiębiorstw, bez względu na wielkość, co pozwala przyjąć, że występuje ono również w odniesieniu do przedsiębiorstw z obszarów wiejskich (Nurzyńska, Poczta, 2014, s. 138). Niestety, Główny Urząd Statystyczny nie gromadzi dodatkowych statystyk na temat przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarach wiejskich, co utrudnia głębszą analizę stanu i specyfiki przedsiębiorczości wiejskiej.

Z danych pochodzących z rejestru REGON wynika, że pod względem poziomu przedsiębiorczości województwo małopolskie pozytywnie wyróżnia się na tle kraju. Dane statystyczne wskazują, że w latach 2009–2014 województwo charakteryzowało się wyższą dynamiką wzrostu liczby podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON niż przeciętna dynamika w kraju (13,6% wobec 10,1%), dzięki czemu udział małopolskich podmiotów w ogólnej ich liczbie w kraju się zwiększył. Dużą dynamikę przyrostu liczby podmiotów w tym okresie zawdzięcza Małopolska prężnemu rozwojowi działalności gospodarczej na wsi. Podczas gdy w miastach liczba podmiotów zwiększyła się o 10,9%, tj. o 22,5 tys. podmiotów, na wsi przybyło ich niewiele mniej, bo aż 20,2 tys., co stanowiło wzrost ich liczby aż o 18,9%. Na koniec 2014 roku podmioty gospodarcze z obszarów wiejskich regionu stanowiły 11,5% ogółu podmiotów zarejestrowanych na obszarach wiejskich Polski, co dawało Małopolsce trzecie miejsce w kraju.

Najliczniej reprezentowane na obszarach wiejskich Małopolski są mikroprzedsiębiorstwa, tj. podmioty o liczbie pracujących do 9 osób – w 2014 roku stanowiły one 96,2% ogółu wiejskich podmiotów gospodarczych (na obszarach miejskich – 95,1%). Firmy małe i średnie stanowią bardzo nieliczną grupę przedsiębiorstw na wsi. W 2014 roku ich udział na obszarach wiejskich wyniósł odpowiednio 3,4% (na obszarach miejskich 3,9%) oraz 0,3% (na obszarach miejskich 0,9%). W 2014 roku na obszarach wiejskich funkcjonowało jedynie 27 podmiotów zatrudniających co najmniej 250 osób, co stanowi zaledwie 0,02% ogółu podmiotów wiejskich (w miastach odsetek ten wynosi 0,1%).

W województwie małopolskim na koniec 2014 roku w rejestrze REGON w sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe zarejestrowanych było 35,3 tys. podmiotów, podczas gdy w skali całego kraju było ich 371,8 tys. Z danych tych wynika zatem, że prawie co dziesiąty podmiot prowadzący tego typu działalność zarejestrowany był w Małopolsce. Zauważyć należy, że w latach 2009–2014 liczba podmiotów prowadzących działalność produkcyjną na obszarach wiejskich województwa małopolskiego zwiększyła się o 2,2 tys. podmiotów, tj. o 15,3%, podczas gdy na obszarach miejskich przybyło ich tylko 1,7 tys., tj. 10,0% (rys. 1). W rezultacie udział przedsiębiorstw wiejskich zarejestrowanych w tej sekcji wykazywał w analizowanym okresie tendencję rosnącą, osiągając w 2014 roku poziom 46,3%, co oznacza, że prawie co drugie małopolskie przedsiębiorstwo produkcyjne w tej sekcji zarejestrowane było na obszarach wiejskich. Dla porównania dodać należy, że udział wiejskich podmiotów gospodarczych w ogólnej liczbie podmiotów zarejestrowanych na obszarze województwa wynosił w tym czasie 35%. Uznać zatem można, że przedsiębiorstwa produkcyjne są relatywnie częściej lokowane na obszarach wiejskich niż przedsiębiorstwa handlowe lub usługowe.



Rys. 1. Liczba podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w sekcji C - Przetwórstwo przemysłowe w województwie małopolskim (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS

Rozmieszczenie podmiotów prowadzących działalność produkcyjną wykazuje duże zróżnicowanie terytorialne. W ujęciu bezwzględny najczęściej tego typu podmiotów zarejestrowanych było w 2014 roku na obszarach wiejskich powiatów wadowickiego (2,5 tys.), krakowskiego (2,4 tys.), suskiego (1,3 tys.), tarnowskiego (1,3 tys.), myślenickiego (1,2 tys.) oraz nowotarskiego (1,2 tys.). Uwzględniając jednak relację liczby tych podmiotów do ogółu podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w danym powiecie, do powiatów o dużym udziale działalności produkcyjnej zaliczyć należy powiaty suski (26,5%), wadowicki (24,7%), myślenicki (16,0%) i nowotarski (14,2%). Najmniej korzystna sytuacja w zakresie poziomu rozwoju działalności produkcyjnej mieszkańców wsi charakteryzuje powiaty z północnej części regionu (powiaty dąbrowski, proszowicki, miechowski), warto jednak zaznaczyć, że są to równocześnie powiaty charakteryzujące się niskim poziomem wskaźnika przedsiębiorczości w porównaniu z pozostałymi powiatami województwa.

Do najczęściej rejestrowanych na obszarach wiejskich rodzajów produkcji zaliczyć należy produkcję wyrobów

z drewna oraz korka, którą zajmuje się 22,3% zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność w sekcji C. Na dalszych miejscach znalazły się produkcja metalowych wyrobów gotowych (14,1% podmiotów w sekcji C), produkcja mebli (10,5% podmiotów w sekcji C), produkcja artykułów spożywczych (9,6% podmiotów w sekcji C) oraz produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych (8,3% podmiotów w sekcji C). Można zatem stwierdzić, że na obszarach wiejskich województwa dominują przedsiębiorstwa o raczej tradycyjnym profilu działalności.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw produkcyjnych i zrealizowanych projektów inwestycyjnych

Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród przedsiębiorców działających na obszarach wiejskich województwa małopolskiego, którzy uzyskali wsparcie finansowe dla inwestycji w ramach wybranych działań programu PROW 2007–2013, działalność produkcyjną prowadziło 40 badanych, tj. 26,5% badanej populacji. Dzięki dofinansowaniu z Unii Europejskiej zrealizowali oni projekty na łączną kwotę 8,3 mln zł. Łączna wartość dotacji przyznanych tej grupie badanych wyniosła 3,3 mln zł. Dane finansowe odnoszące się do projektów zrealizowanych przez badanych beneficjentów zaprezentowano w tabeli 1.

W tabeli 2 ujęto podstawowe charakterystyki badanych przedsiębiorców prowadzących działalność produkcyjną. Z zaprezentowanych danych wynika, że na terenach wiejskich, charakteryzujących się tradycyjnie bardziej konserwatywnymi cechami społeczno-kulturowymi, wśród badanych przedsiębiorców prowadzących działalność produkcyjną zdecydowanie przeważali mężczyźni, którzy stanowili 82,5% badanej grupy. Najliczniej reprezentowane były grupy wiekowe 30–40 lat i 40–50 lat. Bardzo niewielu było przedsiębiorców starszych i tych należących do najmłodszej grupy wiekowej, tj. do 30 lat.

Dominującą formą prawną przedsiębiorstwa była działalność gospodarcza prowadzona przez osobę fizyczną. Przeprowadzone badania wykazały, że dofinansowane przedsiębiorstwa były firmami działającymi na rynku od dłuższego czasu, stosunkowo najczęściej powyżej 10 lat, najrzadziej natomiast dofinansowanie otrzymywały przedsiębiorstwa młode, o stażu działania nieprzekraczającym na moment przeprowadzania badań dwóch lat. Zasięg prowadzonej działalności gospodarczej był zróżnicowany, ale stosunkowo największy udział w badanej grupie miały podmioty funkcjonujące na rynku regionalnym (obszar województwa), a nawet krajowym. Zwrócić uwagę należy na stosunkowo mały udział podmiotów działających na rynku lokalnym, które generalnie dominują na obszarach wiejskich. Ponad połowa badanych podmiotów zatrudniała pracowników na potrzeby prowadzonej działalności, posiadając status mikroprzedsiębiorstwa. Prawie jedna trzecia badanych prowadziła swoje firmy na zasadzie samozatrudnienia. Przedsiębiorstwa zatrudniające 10 osób lub więcej stanowiły niski procent badanych.



Tab. 1. Charakterystyki finansowe odnoszące się do projektów zrealizowanych przez badanych beneficjentów PROW 2007-2013 (w mln zł)

Badana grupa	Liczba zakończonych projektów	Całkowita wartość nakładów inwestycyjnych (z podatkiem VAT)	Wartość przyznanych dotacji
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną w sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe	40	8,3	3,3
Przedsiębiorstwa ogółem	151	30,5	11,6
Udział %	26,5	27,2	28,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 2. Wybrane charakterystyki badanych beneficjentów prowadzących działalność produkcyjną

Cecha	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Płeć	Kobieta	7 17,5
	Męczyzna	33 82,5
Wiek	do 30 lat	7 17,5
	powyżej 30 do 40 lat	16 40,0
	powyżej 40 do 50 lat	12 30,0
	powyżej 50 lat	5 12,5
Forma organizacyjno-prawna	osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	36 90,0
	spółka kapitałowa lub osobowa	4 10,0
Długość okresu prowadzenia działalności	poniżej 2 lat	7 17,5
	2 do 5 lat	12 30,0
	6 do 10 lat	8 20,0
	powyżej 10 lat	13 32,5
Rynek działania	lokalny	8 20,0
	regionalny	14 35,0
	krajowy	12 30,0
	krajowy i zagraniczny	6 15,0
Zatrudnienie	brak zatrudnionych pracowników	12 30,0
	zatrudnienie do 9 pracowników	25 62,5
	10 i więcej pracowników	3 7,5
Faza rozwoju przedsiębiorstwa	firma wchodząca na rynek	4 10,0
	firma o ustabilizowanej pozycji, starająca się tę pozycję utrzymać	4 10,0
	firma o ustabilizowanej pozycji, rozszerzająca rynek	29 72,5
	trudno powiedzieć	3 7,5
Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa	bardzo dobra	2 5,0
	dobra	26 65,0
	przeciętna	11 27,5
	zła	1 2,5
Poziom innowacyjności i zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa	bardzo wysoki	3 7,5
	wysoki	10 25,0
	średni	25 62,5
	niski	1 2,5
	trudno powiedzieć	1 2,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

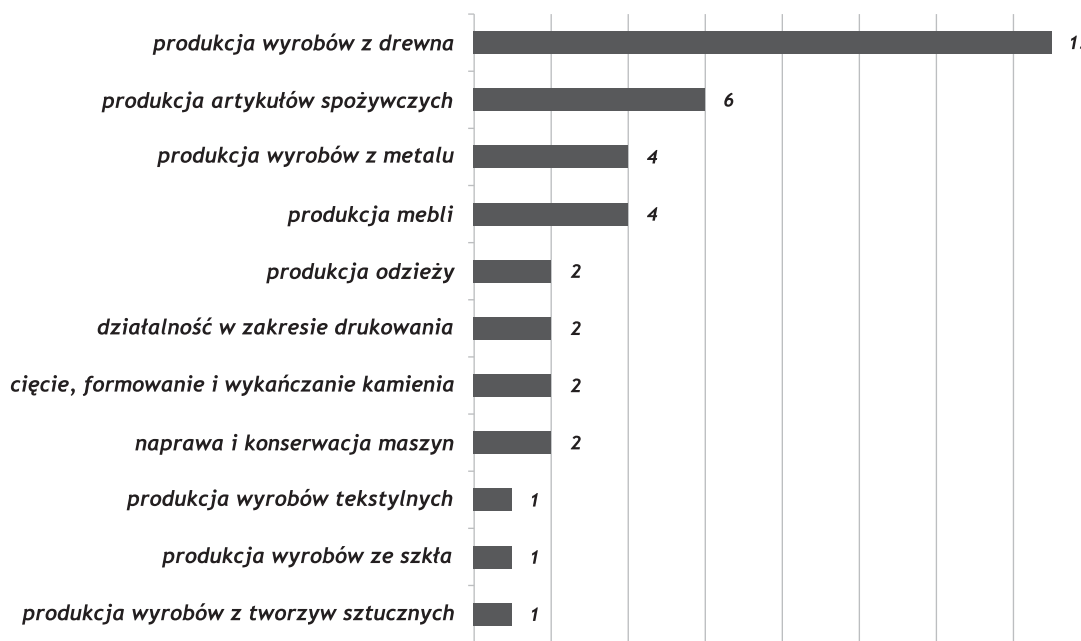
Zdecydowana większość dofinansowanych przedsiębiorców (72,5%) określała swoją pozycję na rynku jako ustabilizowaną, wskazując równocześnie na podejmowanie działań mających na celu poszerzanie rynków zbytu. Kolejne 20,0% badanych wskazało, że ich przedsiębiorstwo znajduje się w fazie wchodzenia na rynek lub też ma ustabilizowaną pozycję i stara się ją utrzymać. Żaden z respondentów nie uznał, że jego przedsiębiorstwo jest „leaderem na danym rynku” lub też ogranicza swoją działalność. Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa była przez ankietowanych oceniana najczęściej jako dobra lub przeciętna, a poziom innowacyjności i zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa oceniano przeważnie jako średni.

Badania wykazały, że zrealizowane projekty związane były przede wszystkim z produkcją wyrobów z drewna, artykułów spożywczych, produkcją wyrobów z metalu oraz mebli (rys. 2). W przemyśle drzewnym dominowały inwestycje w działalność związaną z produkcją wyrobów stolarskich i ciesielskich na potrzeby budownictwa oraz produkcją wyrobów tartacznych. Ich ogólna wartość sięgnęła kwoty 2,5 mln zł. Beneficjentami projektów związanych z produkcją spożywczą były przede wszystkim zakłady z branży piekarniczej i mięsnej, a wartość inwestycji w tej branży wyniosła 1,6 mln zł. W przemyśle metalowym zrealizowano inwestycje o wartości 1,3 mln zł, a dominowały w nim przedsiębiorstwa produkujące różnego typu konstrukcje metalowe oraz produkty obróbki metali. Pozostałe projekty dotyczyły przemysłu odzieżowego, poligraficznego, mineralnego (obróbka kamienia) oraz naprawy i konserwacji maszyn lub innych branż (przetwórstwo tworzyw sztucznych, produkcja tekstyliów, przemysł szklarski). Zrealizowano w nich jednak nie więcej niż po dwa projekty. Warto jednak nadmienić, iż najbardziej kapitałochłonny projekt na ogólną wartość 736 tys. zł zrealizowany został w branży szklarskiej.

Do głównych celów, którym służyć miała realizowana inwestycja, badani przedsiębiorcy zaliczali najczęściej modernizację parku maszynowego (80% odpowiedzi) oraz rozbudowę zdolności wytwórczych przedsiębiorstwa (32,5% odpowiedzi). W przypadku 15,0% badanych inwestycje dotyczyły wdrożenia rozwiązań o charakterze innowacyjnym, przy czym chodziło tutaj głównie o rozwiązania innowacyjne na poziomie danego przedsiębiorstwa. Inwestycje ukierunkowane były również stosunkowo często na zmianę stosowanych rozwiązań na sprzyjające ochronie środowiska. Wskazane kierunki inwestowania zdeterminowały rodzajową strukturę poniesionych nakładów inwestycyjnych. Przedmiotem wszystkich analizowanych projektów był zakup maszyn, urządzeń, narzędzi, wyposażenia lub sprzętu komputerowego. Pozostałe rodzaje nakładów ponoszone były zdecydowanie rzadziej: inwestycje w budynki i budowle oraz zakup środków transportu stanowiły przedmiot jedynie 6 projektów, w ramach czterech projektów ponoszono również nakłady na zagospodarowanie terenu na potrzeby prowadzonej działalności produkcyjnej. Przedmiotem żadnej z analizowanych inwestycji nie był natomiast zakup aktywów o charakterze niematerialnym, co wskazuje na ukierunkowanie realizowanych inwestycji wyłącznie na zwiększenie wartości rzeczowych zasobów posiadanego majątku.

Znaczenie zrealizowanych inwestycji dla działalności badanych przedsiębiorstw produkcyjnych

W świetle odpowiedzi respondentów uznać należy, że przyznane dotacje wspierały realizację przedsięwzięć inwestycyjnych, które miały kluczowe znaczenie dla realizacji ogólnej strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw



Rys. 2. Projekty według rodzaju rozwijanej działalności produkcyjnej
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

produkcyjnych. Na taką rolę projektu wskazało 38 respondentów, tj. 95,0% badanych, równocześnie pozostałych dwóch beneficjentów uznało, że znaczenie inwestycji dla realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa było podrzędne.

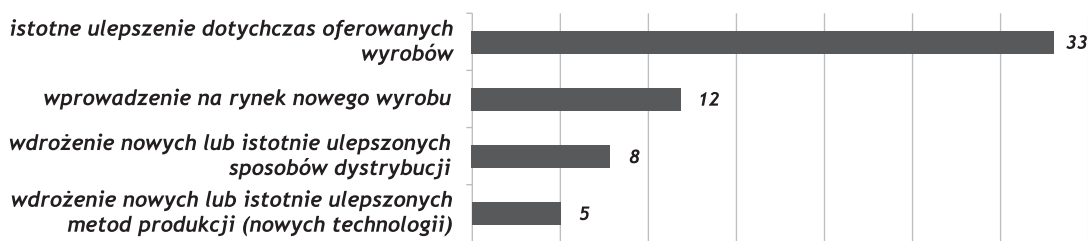
Przeprowadzone badania wykazały, że zrealizowane inwestycje przyczyniły się do uatrakcyjnienia i poszerzenia gamy produktów oferowanych w ramach prowadzonej działalności produkcyjnej (rys. 3). Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że realizacja inwestycji umożliwiła istotne ulepszenie produktów 82,5% badanych przedsiębiorstw. Ponadto, 30% przedsiębiorstw dzięki podjętej inwestycji wprowadziło na rynek nowy wyrób. Łącznie innowacje produktowe wprowadziło na skutek realizacji projektu 38 spośród 40 badanych, tj. 95% przedsiębiorstw. Obok innowacji produktowych wdrażano również, chociaż zdecydowanie rzadziej, inne zmiany o charakterze innowacyjnym. Nowe rozwiązania w zakresie stosowanych metod produkcji wprowadzono w 12,5% przedsiębiorstw, natomiast nowe lub istotnie ulepszone sposoby dystrybucji wprowadzono w co piątym przedsiębiorstwie.

Obok zmian w ofercie produktowej oraz w zakresie stosowanych technologii i sposobów dystrybucji, realizowane inwestycje wywarły istotny wpływ na podstawowe charakterystyki działalności prowadzonej przez beneficjentów (tab. 3). Oceniając wpływ inwestycji na poziom przychodów z prowadzonej działalności produkcyjnej, stwierdzić należy, że pozytywny wpływ projektu na przychody zaobserwowało łącznie 85,0% respondentów, przy czym w przypadku 22,5% stwierdzono wzrost przychodów o więcej niż 30% w stosunku do poziomu z okresu przed realizacją inwestycji. Jedynie 15,0% badanych uznało, że przedsięwzięcie nie miało wpływu na wysokość osiągniętych przychodów. Analiza odpowiedzi beneficjentów na temat wpływu zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych na poziom kosztów prowadzonej działalności wykazała, że 62,5% badanych odnotowało wzrost kosztów, będący wynikiem realizacji projektu. Ponad jedna trzecia przedsiębiorców wskazała, że inwestycja nie wpłynęła na poziom ponoszonych kosztów, natomiast jedynie 2,5% respondentów stwierdziło pozytywny wpływ projektu na koszty w postaci ich zmniejszenia. Wnioskować zatem można, iż realizowane projekty rozwojowe ukierunkowane były w większym stopniu na wzrost skali i zakresu prowadzonej działalności aniżeli na wdrażanie rozwiązań pozwalających na osiągnięcie oszczędności kosztowych.

Zmiany w zakresie przychodów i kosztów przedsiębiorstwa znalazły odzwierciedlenie w poziomie rentowności prowadzonej działalności. Zdecydowana większość badanych, tj. 72,5%, oceniła, że zrealizowana inwestycja w sposób pozytywny wpłynęła na rentowność prowadzonej działalności, powodując jej wzrost. Ponad 27% badanych nie odczuło jednak wpływu projektu na poziom rentowności. Na skutek realizacji inwestycji 80,0% badanych przedsiębiorstw zwiększyło swój udział w rynku, na którym prowadzą działalność. Jedynie w przypadku co dziesiątego respondenta zrealizowana inwestycja nie wywarła wpływu na wielkość udziału firmy w rynku. Pozytywne efekty zrealizowanych przedsięwzięć inwestycyjnych obserwowane były również w zakresie wydajności pracy oraz zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw.

Realizacja projektów przyczyniła się również do wystąpienia szeregu pozytywnych efektów, odnoszących się do różnych aspektów działalności badanych przedsiębiorstw. Wśród najczęściej wymienianych wyróżnić należy poprawę warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, na którą wskazała prawie połowa badanych przedsiębiorców oraz wzrost poziomu nowoczesności środków trwałych, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, wskazywany przez co trzeciego badanego. Częściej wymienianymi efektami inwestycji były również obniżenie materiałochłonności i/lub energochłonności prowadzonej działalności, wzrost ogólnego poziomu nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwie, zwiększenie stopnia dostosowania przedsiębiorstwa do wymagań ochrony środowiska oraz opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa na okres kilku następnych lat.

Za istotny efekt zrealizowanych inwestycji uznać należy wzrost zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach. Łącznie w wyniku zrealizowanych inwestycji utworzono 55 nowych miejsc pracy, przy czym w strukturze nowo zatrudnionych wyraźnie dominowali mężczyźni, którzy stanowili prawie 82% osób nowo zatrudnionych. Struktura beneficjentów według liczby utworzonych miejsc pracy wskazuje, że 80% realizowanych przedsięwzięć spowodowało utworzenie nowych miejsc pracy, przy czym w zdecydowanej większości przypadków było to tylko jedno nowe stanowisko (rys. 4). Przeciętnie w ramach każdego projektu utworzono ponad jedno nowe miejsce pracy. Branża produkcyjna wykazała się w tym zakresie wyższą efektywnością niż pozostałe branże ogółem, w których tworzone przeciętnie niespełna jedno nowe miejsce pracy w przeliczeniu na projekt.



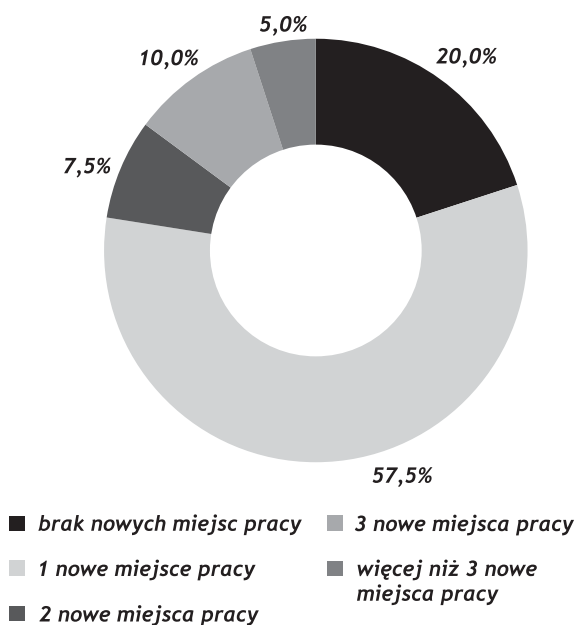
Rys. 3. Liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły zmiany o charakterze innowacyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 3. Wpływ zrealizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego na podstawowe charakterystyki prowadzonej działalności produkcyjnej

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań beneficjentów			
	Znaczny wzrost	Wzrost	Bez zmian	Spadek
Przychody z prowadzonej działalności	22,5%	62,5%	15,0%	0,0%
Koszty prowadzonej działalności	0,0%	62,5%	35,0%	2,5%
Rentowność prowadzonej działalności	10,0%	62,5%	27,5%	0,0%
Udział w rynku	12,5%	77,5%	10,0%	0,0%
Wydajność pracy	12,5%	77,5%	10,0%	0,0%
Zdolność produkcyjna	7,5%	72,5%	20,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 4. Struktura badanych przedsiębiorstw według liczby nowo utworzonych miejsc pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyżej opisane zmiany, które były następstwem zrealizowanej inwestycji, skutkowały bardzo pozytywną oceną ogólnego wpływu projektu na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. Łącznie 77,5% badanych uznało, że inwestycja wywarła bardzo duży lub duży wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, pozostałe 22,5% badanych uznało ten wpływ za średni. Podkreślić jednak należy, iż fakt otrzymania dofinansowania ze środków UE stanowił istotny czynnik zachęcający do podjęcia przedsięwzięcia inwestycyjnego. Co piąty przedsiębiorca w przypadku odmownej decyzji o przyznaniu z dotacji zrezygnowałby z przeprowadzenia inwestycji. Dla 68,0% badanych odmowna decyzja o przyznaniu dofinansowania wpłynęłaby na kształt decyzji inwestycyjnej, opóźniając jej realizację, bądź też zmniejszając zakres inwestycji. Jedynie 12% przedsiębiorstw zrealizowałoby inwestycję w tym samym zakresie i w tym samym terminie.

Warto również nadmienić, że dofinansowane inwestycje pociągnęły za sobą przeprowadzenie dodatkowych

przedsięwzięć inwestycyjnych, które realizowane były przez 30% badanych przedsiębiorstw. Dotyczyły one najczęściej modernizacji lub adaptacji budynków na potrzeby prowadzonej działalności lub zakupu dodatkowych maszyn i urządzeń, a ich wartość oszacowano na kwotę ok. 1,3 mln zł. Tym samym uznać należy, że wsparcie w postaci dotacji stanowiło istotny bodziec, skłaniający właścicieli większych przedsiębiorstw produkcyjnych do podejmowania przedsięwzięć inwestycyjnych. Warto jednak zaznaczyć, iż badane jednostki charakteryzowały się dużą aktywnością inwestycyjną, o czym świadczy fakt, iż na moment przeprowadzania badań aż połowa z nich była w trakcie lub planowała realizację kolejnego przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Podsumowanie

Sprawne funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa wymaga stałych nakładów inwestycyjnych oraz przemyślanej i trafnej polityki inwestycyjnej, która określi odpowiednie kierunki i rozmiary inwestowania, tak aby doprowadzić do stabilnego i długotrwałego rozwoju przedsiębiorstwa. Inwestycje mają dla przedsiębiorstwa znaczenie strategiczne, gdyż nakłady kapitałowe ponoszone na nie mają przynieść określone efekty w postaci np. wzrostu zysku, rozszerzenia produkcji, modernizacji technologii, zwiększenia udziału w rynku, przyrostu wartości firmy, zwiększenia poziomu konkurencyjności lub inne efekty założone jako cel przy projektowaniu inwestycji. Działalność inwestycyjna podejmowana przez przedsiębiorstwa i efekty dzięki niej osiągnane mają istotny wpływ nie tylko na rozwój samych przedsiębiorstw, lecz także w sposób pośredni oddziałują na inne sektory gospodarki oraz całokształt życia gospodarczego w Polsce.

Analiza dostępnych danych statystycznych wykazała, że obszary wiejskie województwa małopolskiego pozytywnie wyróżniają się pod względem poziomu przedsiębiorczości na tle kraju. Na małopolskiej wsi w ostatnich latach obserwowano dynamiczny przyrost liczby podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, w tym także działalność produkcyjną zaliczaną do sekcji C – Przetwórstwo przemysłowe, przy czym przedsiębiorstwa produkcyjne były relatywnie częściej lokowane na obszarach wiejskich województwa niż przedsiębiorstwa handlowe lub usługowe.

Pogłębione badania dotyczące przedsięwzięć inwestycyjnych zrealizowanych przez małopolskie przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością produkcyjną, które uzyskały dofinansowanie w ramach wybranych działań programu PROW 2007–2013, wykazały, że w działalność produkcyjną najczęściej inwestowali mężczyźni, w wieku 30–50 lat, prowadzący działalność gospodarczą jako osoby fizyczne. Ze środków UE przeznaczanych na inwestycje najczęściej korzystały firmy o długoletnim stażu działania i ustabilizowanej pozycji, nastawione na ekspansję rynkową. W odróżnieniu od dużej części przedsiębiorstw wiejskich były to firmy zatrudniające po kilku pracowników i posiadające potencjał do zdobywania ponadlokalnych rynków zbytu. Badane przedsiębiorstwa funkcjonowały w branżach tradycyjnie dobrze rozwiniętych na obszarach wiejskich.

Realizowane przedsięwzięcia miały dość prosty charakter. Przedsiębiorcy preferowali przedsięwzięcia wiążące się z zakupem nowych maszyn i urządzeń, co mogło wynikać z faktu, iż dla tego rodzaju inwestycji dużo łatwiej przygotować wniosek o przyznanie pomocy oraz ekonomiczny plan operacji (biznesplan), jest ona również znacznie łatwiejsza do rozliczenia na etapie składania wniosku o wypłatę dotacji. Badania wykazały, że inwestycje przyniosły szereg pozytywnych zmian, przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstw oraz pozwalających na wzrost ich konkurencyjności, odnoszących się do oferty produktowej badanych przedsiębiorstw, stosowanych metod produkcji oraz sposobów dystrybucji, osiąganych wyników ekonomicznych, zdolności produkcyjnych, wydajności pracy, zatrudnienia, udziału w rynku oraz innych sfer prowadzonej działalności. W świetle wyników badań uznać można, że badane przedsiębiorstwa produkcyjne charakteryzowały się relatywnie dużą aktywnością inwestycyjną, o czym świadczy fakt, że duża część z nich podejmowała dodatkowe przedsięwzięcia inwestycyjne powiązane z dofinansowaną inwestycją oraz była w trakcie lub planowała realizację kolejnych projektów inwestycyjnych.

dr Katarzyna Żmija
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: zmijak@uek.krakow.pl

Przypisy

- ¹⁾ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- [1] Czyżewski B., Majewski R., Staniszewski J. (2012), *Specyfika pozarolniczej działalności gospodarczej na wsi w kontekście jej wsparcia ze środków UE*, Roczniki Ekonomiczne Nr 5, Wydawnictwo KPSW, Bydgoszcz, s. 401–415.

- [2] Domański B. (2001), *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym we współczesnej Polsce*, [w:] I. Sagan, M. Czepczyński (red.), *Wybrane problemy badawcze geografii społecznej w Polsce*, Katedra Geografii Ekonomicznej, Uniwersytet Gdański, Gdynia, s. 127–134.
- [3] Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- [4] Krugman P. (1999), *Development, Geography, and Economic Theory*, The MIT Press, Cambridge–Massachusetts–London.
- [5] Nurzyńska I., Poczta W. (red.), (2014), *Polska wieś 2014, Raport o stanie wsi*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [6] *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW 2007–2013)*, (2015), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- [7] *Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich – diagnoza, kierunki, rekomendacje dla polityki rozwoju obszarów wiejskich* (2014), Broszura informacyjna, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Fundacja na Rzecz Polskiego Rolnictwa FDPA, Warszawa.
- [8] Sierpińska M., Jachna T. (2006), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [9] Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2008), *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [10] Żmija D. (2013), *Unemployment in Rural Areas in Poland*, „Acta Scientiarum Polonorum, Oeconomia,” Nr 12(1), s. 67–77.

Investments in Activities of Manufacturing Companies in Rural Areas of the Małopolskie Province

Summary

The development of the enterprise sector plays a great role in the socio – economic development of rural areas as it creates an opportunity to overcome many of the negative phenomena occurring in these areas. Particularly important is the development of manufacturing companies, which create relatively large number of new jobs and significantly boost the local economy. The aim of the study is to evaluate the significance of investment projects for the development of manufacturing companies located in rural areas of Malopolska province. Statistical data show that in rural areas of the Malopolska province manufacturing companies are located relatively more often than other activities. Rural entrepreneurs who have benefited from EU grants chose activities which are traditionally well developed in these areas, mostly investing in projects which were fairly simple in nature. Nevertheless, the projects resulted in many positive changes, which contributed to the development of enterprises and the increase in their competitiveness.

Keywords

manufacturing companies, EU grants, investments, rural areas

OPERACJONIZACJA FUNKCJONALNOŚCI I SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA DLA POTRZEB PROCESU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Adam Stabryła

Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie wybranych formuł oceny, dotyczących badań w zakresie analizy diagnostycznej, odniesionej do procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Szczególnymi formułami oceny omawianymi w rozwinięciu niniejszego tekstu są: wskaźnikowa formuła funkcjonalności w kontekście kosztu spełniania funkcji, punktowa formuła funkcjonalności, a także zoperacjonizowane ujęcie skuteczności działania.

Prezentowana koncepcja jest propozycją metod pomiaru funkcjonalności i skuteczności, które można zastosować zarówno do oceny systemów organizacyjnych i technicznych, jak i systemów ekonomiczno-społecznych. Wyróżnione formuły opierają się na podejściu funkcjonalnym i mogą być wykorzystane w różnych metodykach badań diagnostycznych, jak również w podejmowaniu decyzji projektowych.

Istotą podejścia funkcjonalnego jest teza, iż nadrzędne znaczenie w działalności praktycznej mają normy użytkowe i sprawne działanie systemu. Odnosi się je np. do: własności wyrobu, operacji technologicznych, funkcji spełnianych w procesie zarządzania i w pracach administracyjnych, do czynności składających się na dowolny rodzaj usługi, także do etapów pracy twórczej. Podejście funkcjonalne, choć akceptuje aspekt strukturalny, podmiotowy (behawioralny), ekonomiczny, etyczny w ocenie systemów, nadaje jednak „funkcji” sens priorytetowy¹.

Podejście funkcjonalne konkretyzuje się przede wszystkim w analizie funkcjonalności, będącej postępowaniem analitycznym, służącym do diagnozy oraz doskonalenia działania i własności wszelkiego rodzaju systemów. Jej zastosowanie jest wielorakie. Można ją wykorzystywać w diagnostyce, modelowaniu i projektowaniu obiektów technicznych, na przykład maszyn, urządzeń, produktów codziennego użytku, można też ją stosować w organizacji stanowiska roboczego, w badaniu procedur i wszelkich procesów (Smith, Fingar, 2007).

Kluczowe znaczenie ma podejście funkcjonalne w metodzie analizy wartości, zajmującej się „dostosowaniem systemów do funkcji oraz minimalizacją kosztów spełniania funkcji” (Martyniak, 2002). Podejście to odgrywa również istotną rolę w jakościowej ocenie wyrobów, znalazło ono także pełny swój wyraz w analizie systemowej, gdzie w szczególności badane są wzajemne oddziaływania elementów danej całości, to zaś ma w konsekwencji umożliwiać znajdowanie efektywnych układów funkcjonalnych

(rozwiązań systemowych) określonej całości. Na przykład przedmiotem analizy systemowej może być kształtowanie środowiska naturalnego, badanie oraz racjonalizacja funkcji i relacji, jakie zachodzą w układzie „producent-klient”, badanie i dobór parametrów elementów technicznych, pracujących w układzie „tarcia i smarowania”. Jak pisze L. von Bertalanffy (1976): „obiekt (w szczególności system) daje się zdefiniować jedynie na podstawie jego spójności w szerokim znaczeniu tego słowa, to znaczy na podstawie wzajemnych oddziaływań jego elementów składowych” – i dalej – „w porównaniu do procedury analitycznej, stosowanej w nauce klasycznej, z podziałem na elementy składowe i jednotorową lub liniową przyczynowością jako kategorią podstawową, badania zorganizowanych całości o wielu zmiennych, wymagają stosowania nowych kategorii: wzajemnego oddziaływania, transakcji, organizacji, teleologii itd., co stwarza wiele problemów epistemologicznych, wymaga tworzenia modeli i opracowania metod matematycznych”.

Analiza funkcjonalności za przedmiot badania przyjmuje układ funkcjonalny danego systemu (dziedziny), włączając w ten układ funkcje cząstkowe, współdziałania, relacje (interakcje). Rozumienie funkcji jako działania (czynności) lub własności należy odnieść również do współdziałania i oddziaływania. Definiując funkcję, ogólnie można przyjąć, że wynika ona i jest określona przez cel (potrzebę), jakiemu ma służyć dany wytwór, np. obiekt techniczny, system gospodarczy, inwestycja czy też projektowany system zarządzania. Jasną jest przy tym rzeczą, że funkcję można odnieść nie tylko do obiektów statycznych, ale także do obiektów dynamicznych, a więc procedur, procesów, metod. Innymi słowy, funkcja może oznaczać własność (cechę) obiektu statycznego, ale także rodzaj działań i własność działań, a więc rozłożonego na fazy procesu czy też faz zachowania dynamicznego, przedstawiającego zmienność stanów systemu (np. zachowania członków organizacji, zespołu).

Współdziałania i oddziaływania (interakcje) są relacjami, które tworzą zespolenie funkcji cząstkowych w funkcje złożone. Te ostatnie należy traktować jako działania złożone, które charakteryzują się określonymi własnościami („cechami dynamicznymi”).

Własności są więc funkcjami, które mogą przyjmować dwojaką postać: statyczną lub dynamiczną. Własności statyczne to wszelkie cechy stanu systemu, a także funkcje

strukturalne. Przykładem tych ostatnich mogą być relacje uporządkowania dowolnego systemu w układzie klasyfikacyjnym jednostopniowym lub wielostopniowym, to także wszelkie wyróżniki, które przedstawiają odległość, a więc różnice i podobieństwa między elementami (częściami składowymi) jakiegoś systemu lub między systemami (np. wariantami projektowymi).

Własności dynamiczne natomiast wyrażają – jak wcześniej powiedziano – zmienność stanów systemu, czyli odnoszą się do przyrostów parametrów (zmiennych), określonych w czasie. Są one np. określone jako indeksy dynamiki lub tempa wzrostu, do grupy wielkości dynamicznych można też zaliczyć zdyskontowane przepływy pieniężne. W szeroko pojmowanej klasie własności dynamicznych należy również pomieścić wydajność, zdolność produkcyjną, przepustowość.

Odrębną koncepcją badawczą jest analiza skuteczności działania. Jej geneza jest osadzona w prakseologii, będącej teorią sprawnego działania. T. Kotarbiński (1976, s. 117 i nast.), definiując skuteczność jako „działanie prowadzące w jakimś stopniu do skutku zamierzonego jako cel”, nadał temu pojęciu znaczenie jednej z postaci sprawności rozumianej w sposób uniwersalny. Pojęcie to dla potrzeb praktycznych musi zostać zoperacjonizowane ze względu na przyjęte cele (np. ekonomiczne, techniczne, organizacyjne, społeczne). Stąd formuły skuteczności w sposób zasadniczy wspomagają analizę diagnostyczną i decyzyjną (Woźniak, 2012). Analizy te mogą być ukierunkowane rozmaicie w zależności od dziedziny działalności, przede wszystkim gospodarczej, ale również w odniesieniu do przedsięwzięć inwestycyjnych, do zarządzania jakością, zarządzania informacjami, zarządzania zasobami ludzkimi i in. (Hamrol, 2015; Bąk, 2004).

Wskaźnikowa formuła funkcjonalności

Funkcjonalność w szerokim rozumieniu to satysfakcjonujący stopień spełniania funkcji przez dany system. Może to być system rozpatrywany w aspekcie podmiotowym, przedmiotowym, strukturalnym bądź procesowym (w tym instrumentalnym). Przykładami systemów są: systemy zarządzania (w szczególności systemy organizacyjne), maszyny i urządzenia, wyroby użytkowe, procesy technologiczne i inwestycyjne, procesy zarządzania finansami, procedury administracyjne, prawne i in.

Pojęciem szerszym od funkcjonalności jest stopień spełniania funkcji. W zakresie tego wskaźnika zawiera się bowiem przedział funkcjonalności systemu oraz przedział dysfunkcjonalności.

Stopień spełniania funkcji zawiera się w przedziale $\langle 0, 1 \rangle$. W przypadku gdy jest on pozytywnie oceniany, wówczas można stosować termin funkcjonalność.

Stopień spełniania funkcji (D_1 i D_2) jest uniwersalnym wskaźnikowym kryterium oceny, stosowanym w badaniach technicznych i organizatorskich. Jego uniwersalne formuły są następujące:

$$D_1 = \frac{N_i}{r_i}, \text{ gdy } N_i \geq r_i \quad (1)$$

$$D_2 = \frac{N_i}{r_i}, \text{ gdy } N_i \leq r_i \quad (2)$$

gdzie:

N_i – wielkość wzorcowa, właściwa i -tej funkcji,

r_i – realizacja i -tej funkcji, odpowiadająca stanowi faktycznemu.

Funkcjonalność (F) jest określona przez nierówność:

$$F \stackrel{\text{def}}{\geq} Q_i \quad (3)$$

gdzie Q_i to dostateczny stopień spełniania funkcji.

Funkcjonalność to taki stopień spełniania funkcji, który jest większy lub co najmniej równy, od przyjętego w sposób umowny, dostatecznego stopnia spełniania funkcji (Q_i). Jeśli zatem na przykład $Q_i = 0,6$, to stopień spełniania funkcji równy lub większy od 0,6 oznaczać będzie, że dany system spełnia wymagane funkcje w stopniu dostatecznym lub wyższym (czyli jest funkcjonalny). Stąd funkcjonalność to stopień spełniania funkcji, zawierający się w granicach $\langle Q_i, 1 \rangle$. Przyjmuje się bowiem, że wielkość wzorcowa jest wielkością graniczną, dlatego D_1 i D_2 zawierają się w granicach $\langle 0, 1 \rangle$.

Dobroć (G) jest określona przez nierówność:

$$G \stackrel{\text{def}}{\geq} V_i \quad (4)$$

gdzie V_i to dolna granica dobrego spełniania funkcji.

Dobroć to należyta jakość wyrobu, usługi, procesu, ogólnie systemu. Dobroć jest szczególnym przypadkiem funkcjonalności, przy czym $V_i > Q_i$. Wprowadzenie tego miernika tłumaczy się przyjęciem założenia, iż realizacja funkcji będzie obciążona pewnym błędem. Innymi słowy, idealny stopień spełniania funkcji równa się jedności, zaś praktycznie (technologicznie) jest zwykle mniejszy od jedności. Taki przewidywany, traktowany jako w pełni satysfakcjonujący (a nie ledwie dostateczny) stopień spełniania funkcji będziemy nazywać dobrocią.

Reasumując, ocena spełniania funkcji jest określona w następujących przedziałach:

- stopień spełniania funkcji D_1, D_2 w przedziale $\langle 0, 1 \rangle$,
- funkcjonalność F w przedziale $\langle Q_i, 1 \rangle$,
- dobroć G w przedziale $\langle V_i, 1 \rangle$,
- idealny stopień spełniania funkcji równy jest 1.

Możliwe jest też zastosowanie przedziałów referencyjnych takich, że jeśli $b_i \leq r_i \leq u_i$, to D_1 lub D_2 są równe 1, przy czym b_i to dolna wielkość wzorcowa, zaś u_i to górna wielkość wzorcowa.

W przypadku gdy D_1 lub D_2 zawierają się w przedziale $\langle 0, Q_i \rangle$, wówczas ma miejsce dysfunkcjonalność (ostrzegawcza, wyraźna, destrukcyjna), przy czym zero oznacza nieskuteczność, będącą szczególnym przypadkiem dysfunkcjonalności. W prezentowanym ujęciu wskaźnikowej analizy funkcjonalności nie przewiduje się przedziału ujemnego.

W uzupełnieniu do powyższej interpretacji należy podkreślić, iż funkcjonalność odnosić można zarówno do pojedynczych funkcji (działań, własności), jak i do funkcji traktowanych w sposób zbiorczy. Oznacza to, że funkcjonalność wyraża ocenę jakiegoś systemu, ale którą można przeprowadzić w dwojaki sposób:

- a) odcinkowy,
- b) kompleksowy.

Funkcjonalność obliczona w sposób cząstkowy dotyczy oceny przedsiębiorstwa w jakiejś pojedynczej dziedzinie, np. produkcyjnej, logistycznej, informacyjnej, organizacyjnej, administracyjnej, ekonomicznej – a więc jest odniesiona do poszczególnych funkcji określonego podmiotu. Funkcjonalność kompleksowa natomiast obejmuje ocenę całokształtu dziedzin działalności przedsiębiorstwa (instytucji). Ten rodzaj funkcjonalności stanowi podstawę rozległych badań diagnostycznych, powiązanych z analizą stosowaną w procesie projektowania.

W obydwu wyróżnionych wyżej przypadkach funkcjonalności oblicza się wskaźnik agregatowy, będący średnią arytmetyczną prostą lub ważoną. Rozpatrywanie funkcjonalności w formule agregatowej jest konsekwencją przyjęcia założenia, iż funkcjonalność jako podstawowe kryterium oceny systemu ma charakter wielowymiarowy i w związku z tym jest ono określone przez szczegółowe wyznaczniki oceny. Tymi wyznacznikami są subkryteria i kryteria elementarne, a w przypadku wyrażenia funkcjonalności przez atrybuty jako wyznaczniki przyjmuje się atrybuty segmentowe lub elementarne.

W obliczaniu funkcjonalności sprawą istotną jest ustalenie rodzaju wartości charakterystycznych wyznaczników oceny, jakie zostały przyjęte w postępowaniu badawczym. Wyznaczniki te to wielkości ilościowe lub jakościowe, które uściślają pomiar funkcjonalności².

Koszt spełniania funkcji

Problem określania kosztu spełniania funkcji dotyczy badań diagnostycznych nad ekonomicznością istniejących rozwiązań technicznych lub organizatorskich. Celem tych badań jest ustalenie wyjściowego poziomu kosztu spełniania funkcji, to bowiem będzie stanowiło podstawę przeprowadzenia prac porównawczych w kontekście opłacalności proponowanych rozwiązań.

Koszt spełniania funkcji to postulowany lub rzeczywisty koszt systemu, jaki został poniesiony ze względu na ogół jego działań, własności technicznych i użytkowych lub ich zespół, ewentualnie ze względu na pojedynczą własność. W przypadku gdy odniesieniem będzie na przykład ogół własności wyrobu, wówczas za koszt spełniania funkcji można przyjąć koszt wytworzenia (techniczny koszt wytworzenia) lub koszt własny wyrobu. Natomiast w sytuacji, kiedy będziemy chcieli ustalić koszt spełniania poszczególnych funkcji, powstaje zasadnicza trudność rozdzielania kosztu na pojedyncze, wyodrębnione funkcje. Zastosowanie kluczy rozliczeniowych – np. kosztu zużycia materiałów i energii – najczęściej okazuje się niemożliwe albo też budzi zasadnicze wątpliwości.

W związku z powyższym przyjmujemy następującą koncepcję rozliczania kosztu funkcji:

- 1) funkcje systemu (wyrobu, procesu, pracy intelektualnej itp.) są rezultatem zużycia określonego rodzaju nakładów: siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy,
- 2) nakłady są nośnikami kosztów systemu i spełnianych przez niego funkcji,

- 3) funkcje, na które można wprost odnieść koszty, będą określone mianem funkcji rozliczanych indywidualnie, a właściwe im koszty można nazwać kosztami funkcji wyodrębnionych (dotyczy to także funkcji wielorakiego przeznaczenia),
- 4) funkcje, które występują w określonych złożeniach, traktuje się jako niepodzielne albo nierozłączne, zaś odpowiadające im koszty proponuje się nazwać kosztami funkcji scalonych,
- 5) ogólna formuła kosztu spełniania funkcji (KF) przedstawia się następująco:

$$KF = \sum_{i=1}^m g_i + \sum_{k=1}^r y_k \quad (5)$$

gdzie:

g_i – koszty funkcji wyodrębnionych,

y_k – koszty funkcji scalonych.

Badanie dynamiki funkcjonalności i kosztu spełniania funkcji

Niniejsze badanie pełni rolę weryfikującą projekty rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu. Tutaj następuje powiązanie analizy funkcjonalności (jako postępowania diagnostycznego) z metodyką projektowania systemów.

Założenie tego badania jest następujące: jeżeli funkcjonalność projektu systemu zostanie uznana za satysfakcjonującą, wówczas projekt powinien respektować postulat ekonomiczności. Innymi słowy, osiągnięcie – poprzez usprawnienie stanu istniejącego – wyższej dynamiki funkcjonalności, wtedy będzie oceniane pozytywnie pod względem ekonomicznym, kiedy jej towarzyszy niższa dynamika kosztu spełniania funkcji. Analiza porównawcza przebiega w tym przypadku w następujący sposób:

- 1) obliczenie przyrostu funkcjonalności ΔF :

$$\Delta F = F_p - F_{rz} \quad (6)$$

przy czym $F_p > F_{rz}$ (7)

- 2) obliczanie przyrostu kosztu spełniania funkcji ΔKF :

$$\Delta KF = KF_p - KF_{rz} \quad (8)$$

przy czym $KF_p > KF_{rz}$ (9)

- 3) obliczanie wskaźnika ekonomiczności η :

$$\eta = \frac{\Delta F}{F_{rz}} : \frac{\Delta KF}{KF_{rz}} \quad (10)$$

gdzie:

F_p – funkcjonalność proponowanego rozwiązania,

F_{rz} – funkcjonalność istniejącego rozwiązania,

KF_p – koszt spełniania funkcji dla proponowanego rozwiązania,

KF_{rz} – koszt spełniania funkcji dla istniejącego rozwiązania.

Jeżeli $\eta > 1$, wówczas proponowane rozwiązanie jest ekonomiczne³. Warto tu zaznaczyć, że funkcjonalność może być wyrażona przez porównanie parametrów technicznych, organizacyjnych, informacyjnych, ergonomicznych (jako mierników funkcji), ale także stosuje się punkty preferencyjne dla sformułowania funkcjonalności systemu.



Punktowa analiza funkcjonalności

W punktowej analizie funkcjonalności można wyróżnić następujące etapy postępowania:

- I) określenie formuły ważonej funkcjonalności systemu,
- II) normalizacja punktowa stopnia spełniania i -tej funkcji w systemie:
 - a) w postaci rozwiniętej,
 - b) w postaci zredukowanej,
- III) ustalanie wag poszczególnych funkcji,
- IV) ocena agregatowa (indeks punktacji funkcjonalności IPF)
- V) kategoryzacja indeksu IPF (Stabryła, 2005).

Etap I. Określenie formuły ważonej funkcjonalności systemu

$$F_i = w_i \cdot r_i \quad (11)$$

gdzie:

F_i – funkcjonalność systemu ze względu na stopień spełniania i -tej funkcji,

w_i – waga i -tej funkcji,

r_i – punktacja stopnia spełniania i -tej funkcji.

Należy wyjaśnić, że w omawianej teraz metodyce przewiduje się punktową skalę negatywną: zero (nieskuteczność) i punktację ujemną. Wówczas w miejsce wzoru (11) należy wprowadzić poniższą formułę:

$$AF_i = w_i \cdot r_i \quad (12)$$

gdzie:

AF_i – dysfunkcjonalność,

– pozostałe oznaczenia jak we wzorze (11), przy czym pole dla r_i to zero i liczby ujemne⁴.

Etap II. Rozwinięta normalizacja punktowa stopnia spełniania i -tej funkcji

1. Schemat punktowej oceny stopnia spełniania i -tej funkcji:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Stopień wyróżniający	6
II. Stopień wysokiej przydatności	5
III. Stopień dobry	4
IV. Stopień średni	3
V. Stopień zadowalający (dopuszczalny)	1–2

Kwalifikacja negatywna (A) (stopnie ocen)	Punktacja zerowa
Nieskuteczność spełniania funkcji	0

Kwalifikacja negatywna (B) (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I. Stopień labilny	–1 do –2
II. Stopień ograniczonych możliwości	–3 do –6
III. Stopień krytyczny	–7 do –8

2. Wykładnia poszczególnych stopni ocen:

→ przedstawienie ich interpretacji jako spełnienia określonych wymogów, właściwych dla przyjętych przedziałów na skali kwalifikacyjnej.

3. Istota oceny funkcjonalności (dysfunkcjonalności):

→ stwierdzenie ekwiwalencji między stanem faktycznym a określonym stopniem oceny (stosownie do wykładni poszczególnych stopni ocen).

Zredukowana normalizacja punktowa stopnia spełniania i -tej funkcji (o niskiej rozdzielczości)

1. Schemat punktowej oceny stopnia spełniania i -tej funkcji:

Kwalifikacja pozytywna (stopnie ocen)	Punktacja (skala dodatnia)
I. Stopień bardzo dobry (wyróżniający)	6
II. Stopień dobry	4–5
III. Stopień zadowalający (dopuszczalny)	1–3

Kwalifikacja negatywna (A) (stopnie ocen)	Punktacja zerowa
Nieskuteczność spełniania funkcji	0

Kwalifikacja negatywna (B) (stopnie ocen)	Punktacja (skala ujemna)
I. I. Stopień ograniczonych możliwości	–1 do –2
II. Stopień krytyczny	–3 do –6

Etap III. Ustalanie wag poszczególnych funkcji:

- 4 – funkcje bezwzględnie konieczne (dominujące),
- 2 – funkcje wymagane (zasadnicze),
- 1 – funkcje przydatne (dobre).

Etap IV. Ocena agregatowa (indeks punktacji funkcjonalności IPF)

$$IPF = \sum_{i=1}^m w_i \cdot r_i \quad (13)$$

gdzie oznaczenia jak wcześniej.

Etap V. Kategoryzacja indeksu IPF

- Kategoria S (wzorcowo) – wielkość indeksu IPF powyżej 80% wartości maksymalnej,
- Kategoria A (wiodąca) – wielkość indeksu IPF w granicach 61–80% wartości maksymalnej,
- Kategoria B (przeciętna) – wielkość indeksu IPF w granicach 40–60% wartości maksymalnej,
- Kategoria C (niskiej przydatności) – wielkość indeksu IPF poniżej 40% wartości maksymalnej.

Przy korzystaniu z punktowej analizy funkcjonalności sprawą istotną jest prawidłowa konstrukcja przeliczników wartości charakterystycznych (właściwych dla poszczególnych funkcji) na punkty⁵. Podstawą są zawsze wartości wzorcowe, z którymi porównuje się wartości charakterystyczne stanu faktycznego. Wzorce kwalifikuje się najwyżej i przypisuje się im maksymalną liczbę punktów bez względu na to, czy odpowiadające im wartości charakterystyczne będą bezwzględnie stałe czy też zmienne. O ile jednak przeliczniki funkcji ilościowych zwykle wyrażają ich odwzorowanie liniowe (proporcjonalne) na punkty lub są umownym przełożeniem przedziałów liczbowych na punkty, o tyle przeliczniki funkcji jakościowych są konstruowane w inny sposób.

W tym przypadku stopień spełniania *i*-tej funkcji jest określony przez konwencjonalistycznie interpretowaną relację podobieństwa (ze względu na pojedynczą funkcję lub ich agregat) między badanym systemem *S* a wzorcem *M*. Przykład przeliczania stopnia podobieństwa na punkty przedstawiają tabele 1 i 2.

Tab. 1. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (rozwinęta normalizacja punktowa)⁶

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między <i>S</i> a wzorcem <i>M</i>	Punktacja
S jest identyczny jak <i>M</i>	Skala dodatnia i zero 6
S jest bardzo podobny do <i>M</i>	5
S jest umiarkowanie podobny do <i>M</i>	4
S jest nieco podobny do <i>M</i>	1–3
S jest całkowicie różny od <i>M</i>	0
	Skala ujemna
S jest wyraźnie przeciwstawny do <i>M</i>	–1 do –2
S jest w wysokim stopniu przeciwstawny do <i>M</i>	–3 do –6
S jest krańcowo przeciwstawny do <i>M</i>	–7 do –8

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (zredukowana normalizacja punktowa)

Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między <i>S</i> a wzorcem <i>M</i>	Punktacja
S jest identyczny jak <i>M</i>	Skala dodatnia i zero 6
S jest wyraźnie podobny do <i>M</i>	4–5
S jest dostatecznie podobny do <i>M</i>	1–3
S jest całkowicie różny od <i>M</i>	0
	Skala ujemna
S jest przeciwstawny do <i>M</i>	–1 do –2
S jest w wysokim stopniu przeciwstawny do <i>M</i>	–3 do –6

Źródło: opracowanie własne

Należy dodać, że przyjęta skala ocen w tabelach 1 i 2 może być rozbudowana w przedziałach ujemnych w zależności od wystąpienia określonych zdarzeń (w przyjętym obszarze badań empirycznych). Ponadto dopuszcza się swobodę ostatecznych rozstrzygnięć i stosowania ocen punktowych ułamkowych, jak również ich zaokrąglania.

W przeliczaniu stopni spełniania funkcji na punkty przyjmuje się następującą metodologię:

1. Jednostką pomiaru jest 1 punkt: w procedurach oceny stosuje się jego wielokrotność, a także wartości ułamkowe (analogicznie jak w wartościowaniu pracy, rankingu kwalifikowanym, parametryzacji osiągnięć naukowych itp.).
2. Punktacja (nota punktowa) może być ustalona na skali jednolitej z zerem, np. 0, 1, 2, 3, ... (z ułamkami lub bez)

lub na skali wybiórczej (selektywnej) z punktami bazowymi, np. 0, 2, 4, 8, 16; 0, 3, 4, 6; 0, 1,5, 2. W tym ostatnim przypadku chodzi o to, że pewna punktacja jest nieaktywna w danym systemie oceny (w określonych sytuacjach). Ta nieaktywna punktacja zawsze istnieje i może być zastosowana.

3. Jeżeli dla danego stopnia spełniania *i*-tej funkcji ma miejsce „punktacja w przedziale”, np. 1–2; 1–3; 4–5, wówczas należy przedstawić interpretację przyznawania not punktowych dla poszczególnych wartości określonego przedziału (np. 1, 2; 1, 2, 3; 4, 5).
4. Stopnie spełniania *i*-tej funkcji (stopnie ocen) mają przełożenie na punkty (noty punktowe).
5. Wymienione w p. 4 przełożenie to nadawanie ocen punktowych w oparciu o ustalone klucze kwalifikacyjne. Stanowią one podstawę merytoryczną do wystawiania ocen punktowych. Mogą to być klucze ilościowe lub jakościowe.
6. Można ustalać wagi dla kryteriów oceny, a także dla atrybutów.
7. Zero oznacza niespełnienie określonych kryteriów oceny bądź zupełny brak założonych atrybutów.
8. W ocenie punktowej są stosowane dwa podejścia:
 - jedno to normalizacja punktowa kryteriów lub atrybutów ilościowych,
 - drugie to formuła jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty.

Normalizacja punktowa kryteriów lub atrybutów ilościowych polega na tym, że każdy stopień spełniania *i*-tej funkcji ma oznaczoną punktację oraz podaną wykładnię (przez zastosowanie kluczy kwalifikacyjnych). Wykładnia ta jest opisem poszczególnych stopni spełniania *i*-tej funkcji, a zarazem uzasadnieniem nadawanych ocen punktowych ze względu na spełnianie kryteriów oceny lub zakres posiadanych atrybutów.

Natomiast formuła jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (tabele 1 i 2) ma następującą wykładnię:

- a) stosuje się tę formułę wtedy, gdy istnieje jedynie klucz kwalifikacyjny dla wzorca *M*, któremu odpowiada najwyższy stopień spełniania *i*-tej funkcji, ewentualnie gdy dysponuje się kluczami kwalifikacyjnymi tylko dla wzorca *M* i niektórych niższych stopni spełniania *i*-tej funkcji,
- b) klucze kwalifikacyjne dla relacji podobieństwa (między *S* a *M*) niższych stopni są ustalane na zasadzie zobiektywizowanej oceny (np. eksperckiej); punktem wyjścia jest klucz kwalifikacyjny właściwy dla wzorca *M*,
- c) relacja podobieństwa określona jako: „*S* jest całkowicie różny od *M*” oznacza „zerowe podobieństwo” (ze względu na determinanty klucza kwalifikacyjnego dla *M*),
- d) w związku z lit. b) i c) kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa i ich przeliczanie na punkty może być przedstawiona z ograniczoną adekwatnością (dokładnością) do rzeczywistości,
- e) w przypadku braku możliwości racjonalnego ustalania kluczy kwalifikacyjnych dla relacji podobieństwa niższych stopni należy zredukować ilość tych stopni.

Formuły skuteczności w konwencji normalizacji ilorazowej

Skuteczność jest miarą zgodności między wartością modelową (planistyczną, zadaną) a stanem faktycznym (rzeczywistym). Miernik ten wskazuje na stopień osiągnięcia celu. Formuły wskaźników skuteczności są przedstawione poniżej (Pawełek, 2008).

1. Wskaźnik skuteczności dla wartości modelowej o tendencji rosnącej („na maksimum”; wymaganej jako wielkość wzrostowa):

$$S_1 = \frac{G_m}{G_f} \quad (14)$$

2. Wskaźnik skuteczności dla wartości modelowej o tendencji malejącej („na minimum”; wymaganej jako wielkość spadkowa):

$$S_2 = \frac{G'_m}{G'_f} \quad (15)$$

gdzie:

G_m – wartość modelowa określająca projekcję celów na max,

G'_m – wartość modelowa określająca projekcję celów na min,

G_f – stan faktyczny (dla tendencji na max),

G'_f – stan faktyczny (dla tendencji na min).

Z założenia:

$G_f \leq G_m$ } dot. formuły normatywnej

$G'_m \leq G'_f$ } $G_m \neq 0$ oraz $G'_f \neq 0$

3. Wskaźniki skuteczności dla przypadku nominant:

$$S_3 = \frac{\Gamma_f}{\Gamma_m}, \text{ gdy } \Gamma_f \leq \Gamma_m \quad (16)$$

$$S_4 = \frac{\Gamma_m}{\Gamma_f}, \text{ gdy } \Gamma_f > \Gamma_m \quad (17)$$

gdzie:

Γ_m – wartość graniczna nominanty,

Γ_f – stan faktyczny odniesiony do odpowiedniego rodzaju nominanty.

Przedział normatywny (nieprzekraczalny) skuteczności: $\langle 0, 1 \rangle$ dla liczb nieujemnych.

Przedział rozszerzony (postulatywny) skuteczności:

$\langle 0, 1 + \Delta \rangle$ dla liczb nieujemnych.

Przedział skuteczności dla liczb rzeczywistych:

$S: \langle -l, +l \rangle$

Wskaźniki skuteczności realizacji projektu

Skuteczność realizacji projektu to miernik, który stanowi probierz zgodności między wartościami parametrów (charakterystyk) wzorcowych a osiągniętymi wartościami faktycznymi parametrów (charakterystyk). Parametry wzorcowe dotyczą na przykład projektów strategii zarządzania i planu finansowego, projektów restrukturyzacji oraz inwestycji i in. Odpowiednikami parametrów wzorcowych są określone optima techniczne i ekonomiczne bądź wielkości normatywne i postulowane, ustalone w sposób doświadczalny. Natomiast wartości faktyczne parametrów określają stan osiągnięty (rzeczywisty) danego

zamierzenia, a więc jego realizację. Należy przy tym podkreślić, iż pojęcie parametru oznacza w tym kontekście kryterium oceny.

Wskaźniki skuteczności służą do oceny zagregowanej projektów usprawnień ze względu na stopień osiągnięcia parametrów wzorcowych (normatywnych lub postulatywnych). Występują one w dwóch postaciach: zwykłej (A_1) i ważonej (A_2):

$$A_1 = \frac{1}{m} \left(\sum_{i=1}^m \frac{x_{ib} \cdot x_{is}}{x_i^2} \right) \quad (18)$$

gdzie:

m – liczba badanych parametrów, przy czym $i = 1, \dots, m$,

x_{ib} – wartość faktyczna i -tego parametru,

x_{is} – wartość wzorcowa (standard) i -tego parametru,

x_i^2 – kwadrat większej z dwóch liczb znajdujących się w liczniku,

$$A_2 = \frac{1}{W} \left[\sum_{i=1}^m W_i \left(\frac{x_{ib} \cdot x_{is}}{x_i^2} \right) \right] \quad (19)$$

przy czym:

$$W = \sum_{i=1}^m W_i \quad (20)$$

gdzie w_i – waga i -tego parametru.

Jako wagi można przyjąć:

5 – 6 parametry bezwzględnie konieczne (dominujące),

3 – 4 parametry wymagane (zasadnicze),

1 – 2 parametry przydatne.

Jeżeli parametry badane (dotyczące stanu faktycznego) i wzorcowe są wielkościami nieujemnymi, to wskaźniki skuteczności zawierają się w przedziale od 0 do 1. Natomiast gdy parametry badane przyjmują wartości ujemne, to wówczas wskaźniki skuteczności mieszczą się w przedziale $-k$ do 1, gdzie $-k$ jest liczbą ujemną.

Jeżeli parametry mają charakter jakościowy, to w tym przypadku należy zastosować punktową skalę oceny skuteczności realizacji projektu. Oto przykład skali punktowej stopni skuteczności:

stopień bardzo dobry 4 – 5

stopień dobry 2 – 3

stopień zadowalający 1

nieskuteczność 0

przeciwnskuteczność – s do -1

Należy tu dodać, że wartości wzorcowe parametrów otrzymują najwyższą punktację. Ocena punktowa jest następnie przeliczana na wskaźniki według formuły (18) lub (19).

Całość postępowania zamyka kategoryzacja wskaźników agregatowych A_1 i A_2 :

0,96 – 1,00 realizacja wyróżniająca,

0,81 – 0,95 realizacja wysokiej przydatności,

0,71 – 0,80 realizacja zadowalająca,

poniżej 0,71 realizacja niesatysfakcjonująca.

Podsumowanie

Poszukiwanie udoskonalonych i nowych formuł obliczeniowych funkcjonalności i skuteczności stanowi

zadanie o charakterze metodologicznym, ale przede wszystkim praktycznym. Przedstawione formuły należą generalnie do szerokiej klasy mierników sprawności działania. Formuły zamieszczone w niniejszym opracowaniu choć różnią się konstrukcyjnie między sobą, to opierają się na podobnym profilu porównawczym. Profil ten jest wyrażony przez relację „wzorzec – stan faktyczny (badany)” lub przez „zakres porównań wariantów projektowych”.

Przedstawione formuły mają wielorakie zastosowanie w diagnozie i analizie decyzyjnej, odniesionych z jednej strony do oceny stanu faktycznego jakiegoś systemu, z drugiej zaś do oceny projektów ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych. W szczególności dotyczy to:

- analizy i projektowania strategii zarządzania,
- planowania scenariuszowego,
- projektowania systemów organizacyjnych,
- organizacji procesów eksploatacyjnych.

W szerokich badaniach diagnostycznych i projektowaniu powinny być uwzględnione takie dziedziny, jak: analiza rynku, zarządzanie produktem, sterowanie jakością, zarządzanie procesowe, polityka finansowa, planowanie i rozwój miast (Szwabowski, Deszcz, 2001). Proponowane formuły mogą być ukierunkowane zarówno na szczegółowe dziedziny, jak i na kompleksowe procesy gospodarcze.

prof. dr hab. Adam Stabryła
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: sekretkp@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Niniejszy tekst jest rozwinięciem problematyki analizy procesu zarządzania, przedstawionej w artykule (Stabryła, 2013).
- 2) W przypadku wystąpienia wyznaczników o charakterze jakościowym muszą zostać one przeliczone na punkty, a następnie ujęte w postaci wskaźników.
- 3) W przypadku gdy $KF_p \leq KF_{rz}$, oblicza się wskaźnik efektywności $\varepsilon = KF_{rz} : KF_p$. Przy założeniu, iż $F_p > F_{rz}$ oraz jeżeli $\varepsilon \geq 1$, to wówczas uznaje się proponowane rozwiązanie za efektywne.
- 4) Dopuszcza się także liczby ułamkowe (np. „połówkowe”).
- 5) Przeliczniki to inaczej klucze kwalifikacyjne. Pod tym pojęciem należy rozumieć schemat oceny obiektów (systemów) i wykładnię, będącą interpretacją stopni oceny.
- 6) Relacje podobieństwa między S a wzorcem M podlegają przeliczeniu na punkty w określonej skali.

Bibliografia

- [1] Bąk A. (2004), *Metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

- [2] Bertalanffy L.v. (1997), *Historia rozwoju i status ogólnej teorii systemów*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa.
- [3] Hamrol A. (2015), *Strategie i praktyki sprawnego działania – Lean, Six Sigma i in.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- [5] Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [6] Pawełek B. (2008), *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [7] Smith H., Fingar P. (2007), *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa FL.
- [8] Stabryła A. (2005), *Categorization as an Instrument in Managing Company Development Capacity*, „Argumenta Oeconomica Cracoviensia”, Nr 3.
- [9] Stabryła A. (2013), *Wskaźnikowa i punktowa analiza funkcjonalności systemów zarządzania procesowego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 910.
- [10] Szwabowski J., Deszcz J. (2001), *Metody wielokryterialnej analizy porównawczej. Podstawy teoretyczne i przykłady zastosowań w budownictwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [11] Woźniak K. (2012), *Ocena sprawności działania*, [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

The Operationalization of the Functionality and Effectiveness of Activities for the Needs of the Corporate Management Process

Summary

The work presents selected assessment formulas for diagnostic analyses of corporate management systems. It gives special attention to the ratio formula of functionality in the context of the cost of performing a given function, a point functionality formula, and an operationalized approach to the effectiveness of activities. The presented concept proposes methods for measuring functionality and effectiveness, which can be applied to organizational and technical as well as economic and social systems. The identified formulas can be used in various diagnostic analysis methodologies as well as in design decision-making processes.

Keywords

degree of performing a function; functionality dynamics; point functionality analysis; effectiveness ratios



KONCEPCJA POMIARU WARTOŚCI TWORZONEJ PRZEZ APLIKACJE MODELI BIZNESU. PODSTAWY TEORETYCZNE I STUDIUM PRZYPADKU

Jan Brzóska
Dorota Jelonek

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie naznaczone jest paradygmatem wartości, który stanowi wyznacznik i warunek rozumienia funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, a także możliwości ich rozwoju. Zdolność organizacji do tworzenia wartości (szeroko rozumianej) postrzegana jest jako jeden z istotnych warunków osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Ma ona szczególne znaczenie wobec nasilającej się globalnej konkurencji oraz pojawiających się zagrożeń zjawiskami kryzysowymi. Przedsiębiorstwa poszukują zatem takich metod i instrumentów zarządzania, które umożliwiają kreowanie wartości. Jednym z nich jest projektowanie i aplikacja nowych modeli biznesowych, których komponentem oraz atrybutem jest koncepcja generowania wartości obecnie silnie związana i oparta na innowacjach. Architektura biznesowa stanowi strukturę takiego modelu i powinna umożliwiać kreowanie wartości dla klienta oraz oddziaływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa, umożliwiając jego rozwój w dłuższej perspektywie czasu. Uzyskana wartość decyduje o tym, czy dany model biznesowy okazał się skuteczny w realizacji celów oraz osiągnięciu efektów ekonomicznych, rynkowych i społecznych. W tym kontekście ważnym problemem badawczym zarówno z perspektywy rozważań teoretycznych, jak i praktyki zarządzania są metody pomiaru, umożliwiające ocenę skuteczności i efektywności wdrażanych modeli biznesu. Pytanie badawcze związane z tą problematyką brzmi następująco: w jaki sposób można dokonywać pomiaru wyników i efektów, jakie uzyskano poprzez aplikowanie odpowiedniego modelu biznesu (lub zmiany w modelu biznesu), wprowadzając różnego rodzaju innowacje. Występująca w praktyce różnorodność innowacji wskazuje na wielowymiarowy charakter tworzonej wartości, uznano więc, że właściwa dla jej pomiaru i oceny jest koncepcja oparta na Strategicznej Karcie Wyników (Balanced Scorecard – BSC, SKW).

Celem pracy jest przedstawienie zastosowania BSC do pomiaru i oceny wyników oraz efektów, jakie uzyskały badane przedsiębiorstwa dzięki budowaniu modeli biznesu zdolnych do kreowania absorpcji innowacji. Przyjęto założenie (hipotezę badawczą), że odpowiednio dobrane wyniki i ich miary BSC umożliwią ocenę skuteczności i efektywności dynamiki modeli biznesu przedsiębiorstw wdrażających innowacje. Przedmiotem

badania (studium przypadku) były zmiany strukturalne modeli biznesu oraz związane z nimi wyniki ekonomiczne, rynkowe, procesowe i rozwojowe. Podmiotami badań były dwa przedsiębiorstwa. Pierwszym było przedsiębiorstwo handlowo-usługowe, drugim przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe.

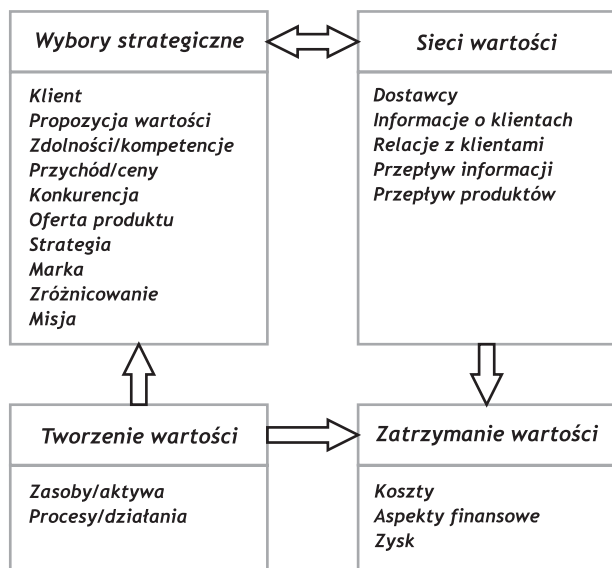
Tworzenie wartości - atrybut i ważny komponent modelu biznesu

Obserwowane w ostatnich latach zainteresowanie modelowaniem biznesowym w dużym stopniu wynika z konieczności poszukiwania skutecznych metod i sposobów konkurowania oraz wykorzystywania szeroko rozumianej współpracy. Dobrą podstawą do modyfikowania i doskonalenia modeli biznesu są informacje uzyskane jako wynik modelowania procesów biznesowych organizacji (Jelonek, Stępnia, 2013, s. 176–185). Nowoczesne modele biznesu pozwalają na kreowanie wartości opartej na innowacjach i efektach kooperacji (Jelonek, 2012, s. 39–53). W szczególności rozwój teorii i prac aplikacyjnych związanych z modelami biznesu wynika z następujących powodów:

- stosowania modelu biznesu jako transparentnej koncepcji tworzenia wartości, zarówno dla klienta, jak i dla właścicieli przedsiębiorstwa,
- poszukiwania instrumentów i sposobów osiągnięcia przewag konkurencyjnych,
- traktowania modelu biznesu jako architektury działalności biznesowej, która jest zdolna do zapewnienia organizacji efektywności poprzez generowanie dochodu,
- traktowania modelu biznesu jako nośnika wielu rodzajów innowacji,
- przydatności modelu biznesu jako wartościowego narzędzia strategicznego zarządzania w operacyjnej działalności przedsiębiorstwa,
- wykorzystania modelu biznesu jako wizji pomysłu na biznes stanowiącego propozycję dla potencjalnych inwestorów.

Modele biznesu mogą być stosowane jako instrumenty zarządzania istniejącymi przedsiębiorstwami, jak też stanowią podstawę planowania działalności nowej organizacji. Rozwój badań nad modelami biznesu zaowocował wieloma ich definicjami i koncepcjami.

Obszerną ich analizę, a także klasyfikację modeli biznesu przedstawił w swojej pracy J. Brzóska (2014, s. 144–147). Z kolei S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder (2005, s. 202), po przeprowadzonej analizie prac obejmującej badania nad modelami biznesu dokonane przez 12 badaczy, sformułowali jego koncepcję, traktując model biznesu jako reprezentację bazowej logiki, wyborów strategicznych oraz tworzenia i zatrzymywania wartości w obszarze sieci wartości. Filarami tego modelu są cztery kategorie, które zawierają elementy niezbędne do budowy modelu biznesu, są to: wybory strategiczne, sieć wartości, tworzenie wartości i przechwytywanie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Komponenty modelu biznesu
 Źródło: (Shafer i in., 2005, s. 202)

Warto dodać, że autorzy prezentowanej koncepcji uznają model biznesu jako wartościowe narzędzie strategicznego zarządzania, które jest także przydatne w operacyjnej działalności przedsiębiorstwa. Ponadto autorzy przestrzegają, że przy budowie modelu mogą pojawić się jednak zakłócenia wynikające z następujących przyczyn:

- 1) błędne generalne założenia co do podstawowej logiki biznesu (*core logic*),
- 2) ograniczanie się w koncepcji strategicznych wyborów,
- 3) niezrozumienie istoty tworzenia wartości i zatrzymywania wartości,
- 4) błędne założenia zdefiniowania sieci wartości (Shafer i in., 2005, s. 204).

W jednej z najbardziej obszernych prac poświęconej budowie modeli biznesowych A. Afuah (2004, s. 2–8) przedstawił model biznesowy przedsiębiorstwa jako zespół działań, metod i czasu ich przeprowadzania, wykorzystując do tego swoje zasoby tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania wartości. Autor ten stwierdza, że praktycznie innowacje mogą być aplikowane we wszystkich elementach modelu biznesowego, są niezbędne dla tworzenia wartości dla klienta oraz mają zapewnić pozycję do przejmowania wartości (Afuah, 2004, s. 7). B. Demil i X. Lecocq (2010) przedstawili definicję modelu

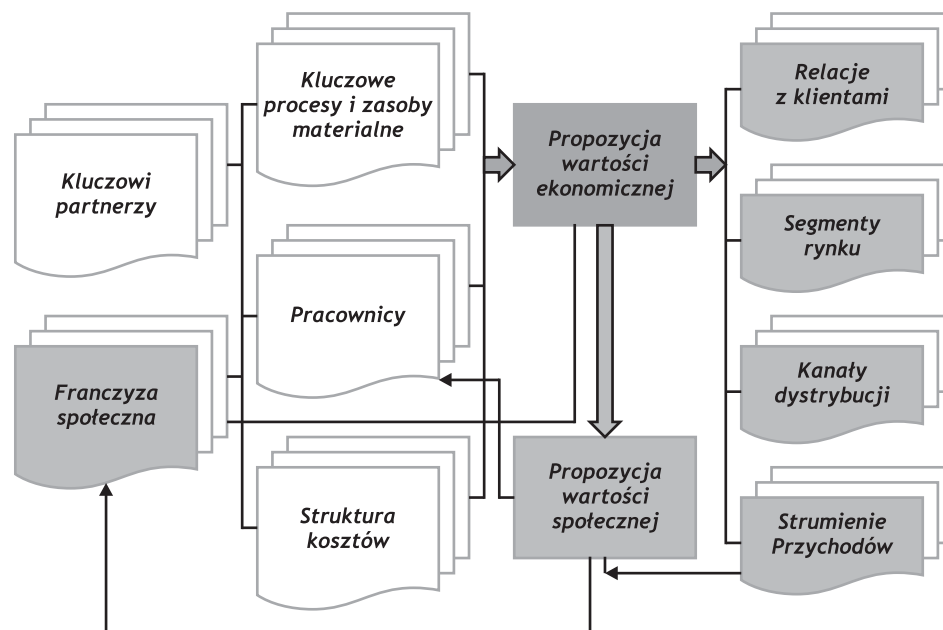
biznesu, koncentrując się na tworzeniu wartości. Według nich, model biznesu to „opis zależności pomiędzy elementami przedsiębiorstwa, których współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta (Demil, Lecocq, 2010, s. 227). Polscy badacze: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hejduk (Dudzik i in., 2008, s. 57) prezentują bardziej rozwiniętą definicję modelu biznesu, ujmując w niej obok logiki działania i tworzenia wartości także zasoby, procesy i relacje zewnętrzne. W przeprowadzonych przez nich bardzo interesujących badaniach nad modelami biznesu w polskiej gospodarce przyjęto, że „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększenie jego wartości” (Dudzik i in., 2008, s. 56).

Zdaniem tych autorów, elementami konstytuującymi model biznesu są:

- wartość dla klienta,
- zasoby i kompetencje,
- miejsce w łańcuchu wartości,
- źródła przychodów (Dudzik i in., 2008, s. 62–72).

Z kolei D.J. Teece (2010, s. 179), podchodząc do zagadnienia od strony systemu informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pisze, że: „model biznesowy określa logikę, informacje i dowody, które wspierają propozycję wartości dla klienta oraz możliwą strukturę przychodów oraz kosztów przedsiębiorstwa, by tę wartość klientowi dostarczyć”. Propozycja wartości stanowi centralny element modelu biznesu opartego na następujących komponentach: segment klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowi partnerzy, struktura kosztów (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 22). W badaniach nad modelami przedsiębiorstw w aspekcie ekonomii społecznej J. Brzóska (2009, s. 61) dokonał modyfikacji tej koncepcji, uwzględniając wartość społeczną jako wynik działalności tego typu przedsiębiorstw. Wśród elementów modelu łączących go z otoczeniem znalazła się także franczyza społeczna, traktowana jako skuteczne narzędzie aplikacyjne. Koncepcję tę przedstawia rysunek 2.

W prezentowanym podejściu do architektury modelu biznesu F. Newth (2012, s. 8) traktuje propozycję wartości jako jeden z sześciu jego elementów, obok takich kategorii, jak: dynamiczne zdolności i procesy, strategiczne zasoby, strumienie przychodów, formuła zysku i struktura kosztów. Warto zwrócić uwagę, że trzy ostatnie elementy stanowią konkretne propozycje źródeł i sposobów generowania wpływów ze sprzedaży, formuły zysku i marży oraz pokazują strukturę kosztów, wynikającą z zastosowanych zasobów i procesów dla realizacji wartości (rys. 3).

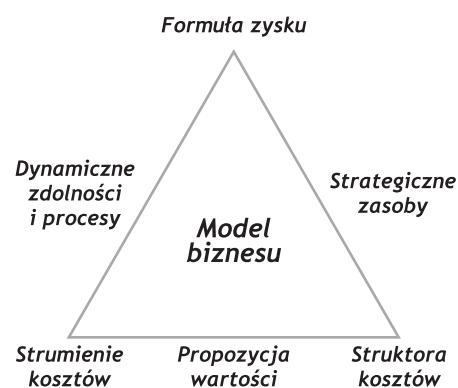


Rys. 2. Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 22; Brzóska, 2015, s. 61)

Coraz większe znaczenie mają koncepcje modelu biznesu, które są zdolne do tworzenia wartości opartych na innowacjach. Zaliczyć do nich można nowatorskie podejście biznesowe, którego podstawą jest wartość budowana w oparciu o innowacje przedstawione przez W. Chan Kim i R. Mauborgne (2006, s. 30 i dalsze). Prezentowaną koncepcję nazywają strategią błękitnego oceanu, opierając ją na innowacji wartości. Wymienieni autorzy przedstawili zasady, narzędzia oraz schematy działań, umożliwiające budowę, a także wykorzystanie nowej przestrzeni rynkowej. Ich zdaniem, jest to przestrzeń wolna od konkurencji. Taką przestrzeń wykreować może tylko cały system działań prowadzący do skokowego przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa. System ten koncentruje się na poszukiwaniu nowego obszaru rynkowego, przechwytyjąc w nim popyt. Nie tworzy zatem przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurowania. Abstrahuje zatem od analizowania sił konkurencyjnych M. Portera czy też teorii zasobowej budowania konkurencyjnej strategii. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższeniu ich wartości dla klientów. O ile lansowane przez W. Chan Kim i R. Mauborgne stwierdzenie, iż aplikacja strategii błękitnego oceanu czyni konkurencję nieistotną, jest kontrowersyjne, o tyle eksponowanie znaczenia wartości dla klienta, a poprzez nią uzyskany wzrost wartości przedsiębiorstwa osiąganego dzięki innowacjom traktować należy jako strategiczny imperatyw rozwoju współczesnych organizacji. Do nurtu innowacyjnych modeli biznesu można zaliczyć propozycję C.K. Prahalada i M.S. Krishnana (2010, s. 38–47), którzy traktują model biznesu jako jeden z najważniejszych elementów struktury potencjału konkurencyjnego i innowacyjnego przedsiębiorstwa, służącego jego transformacji. Innowacje uznawane są za czynnik dynamizujący modele biznesu (Brzóska, 2014). Wśród modeli tworzenia innowacji coraz większe znaczenie przypisuje się

modelom otwartym, które akcentują współpracę z konsumentem (użytkownikiem) jako jeden z filarów współtworzenia wartości (Jelonek, 2013, s. 127–137).



Rys. 3. Koncepcja modelu biznesu wg F. Newth

Źródło: (Newth, 2012, s. 8)

Model biznesowy według zasad tzw. nowej ery innowacji opiera się na konfiguracji architektury społecznej i architektury technicznej połączonych procesami biznesowymi. W takim modelu wyraźnie eksponuje się rolę modeli procesów biznesowych. W praktyce elementami takiego modelu biznesu są:

- architektura społeczna (zasoby wiedzy, systemy zarządzania, kompetencje, rozwój pracowników, motywacja),
- architektura techniczna (urządzenia informatyczno-telekomunikacyjne, komputery, systemy ICT, maszyny itd.),
- procesy biznesowe, stanowiące połączenie tych baz (w istocie infrastrukturalnych) i zarazem czerpiące z nich zasoby niezbędne do realizacji odpowiednich produktów, tworzących wartość dla klienta.

Koncepcję tę wykorzystano jako jeden z elementów opracowanego modelu badawczego pomiaru wartości.

Metodyka pomiaru wartości w modelach biznesu

W sensie ogólnym zastosowane metody badawcze obejmują: analizę strukturalną i dualne studium przypadku. Do analizy komparatywnej modeli biznesu dwóch przedsiębiorstw zastosowano metodę jakościową (charakterystyka i analiza elementów struktury modelu) oraz metodę ilościową (SKW). W szczególności do pomiaru wartości powstałej w wyniku aplikacji i zmian modeli biznesu zastosowano metodykę badania opartą na trzech podstawowych komponentach, co przedstawia rysunek 4.

Pierwszym z nich jest analiza otoczenia powszechnego. Obejmuje ona w szczególności: ekosystem innowacji związany z Gospodarką Opartą na Wiedzy (GOW), oddziaływanie konkurencji, relacje z partnerami, otoczenie biznesu i sytuację makroekonomiczną. Drugim elementem opracowanej metodyki jest ukształtowana architektura biznesu umożliwiająca analizę zmian modeli biznesu. Wykorzystano w niej elementy koncepcji modelu biznesu tzw. nowej ery innowacji (Pralhad, Krishnan, 2010, s. 38–42). Poza omawianymi już takimi elementami, jak: architektura społeczna, architektura techniczna i procesy biznesowe do charakterystyki strukturalnej modeli biznesu zaliczono typ i strukturę łańcucha wartości. Trzecim z kolei elementem opracowanego modelu badawczego jest ta jego część, która umożliwia ilościowy pomiar wartości. W tym przypadku zastosowano elementy Strategicznej Karty Wyników (BSC), korzystając z koncepcji przedstawionej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona (2002, s. 28). W prezentowanym modelu akcentuje się znaczenie procesów biznesowych, co uzasadnione jest ich rolą w tworzeniu wartości oraz we wdrażaniu innowacji. Wynikiem aplikacji niemal każdego modelu biznesu jest tworzenie wielowymiarowej wartości, która w praktyce przekłada się na osiągnięte wyniki i efekty przedsiębiorstwa. Ich pomiar jest istotnym instrumentem, umożliwiającym ocenę efektywności, konkurencyjności i skuteczności wdrażanych nowych modeli biznesu lub zmian w funkcjonujących modelach. W prowadzonych

badaniach do takiej oceny zastosowano Strategiczną Kartę Wyników (BSC), co jest uzasadnione:

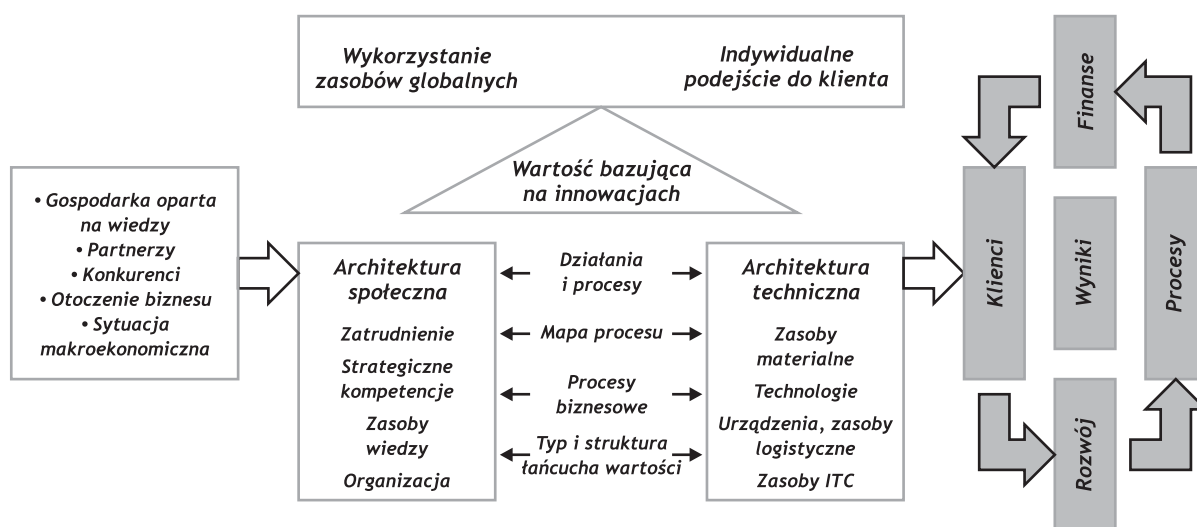
- złożonymi, a nawet multiplikatywnymi efektami wdrażania różnych rodzajów innowacji, a więc produktowych, procesowych, marketingowych, organizacyjnych i społecznych,
- podejściem opartym na zrównoważonym rozwoju, co oznacza uwzględnienie wyników wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- możliwością pomiaru osiąganych wyników i efektów stwarzających podstawy ilościowej oceny.

Warto dodać, że wyniki i efekty skonfigurowane w formie BSC reprezentują lub korespondują z poszczególnymi elementami modelu biznesu. Przykładowo architektura społeczna w modelu biznesu jest reprezentowana przez wyniki (wartość) perspektywy uczenia się i rozwoju, a procesy biznesowe poprzez wyniki (wartość) perspektywy procesów wewnętrznych.

Pomiar i ocena wartości tworzonej przez aplikację modeli biznesowych – wyniki badań

Wyniki badań przedstawiono na przykładzie studiów przypadków dwóch wybranych przedsiębiorstw. Pierwsze z nich to przedsiębiorstwo handlowo-usługowe rozwijające centra serwisowe. Drugim z badanych przedsiębiorstw jest przedsiębiorstwo produkcyjne sektora hutniczego – walcownia stalowych wyrobów długich walcowanych na gorąco. Opracowany model biznesu (rys. 4) stanowił podstawę metody analizy dynamiki zmian jego struktury w odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa.

Zmiany te związane były z wprowadzaniem w organizacji szeroko rozumianymi innowacjami. Mogły to być innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, jak też marketingowe czy społeczne. Model biznesu oparty na zasadach (teorii) nowej ery innowacji, ujmujący architekturę społeczną, techniczną oraz łączące je procesy biznesowe, umożliwia zarówno analizę zachodzących zmian, jak



Rys. 4. Model pomiaru wartości w modelach biznesu
Źródło: opracowanie własne

i pozwala tworzyć koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa. Każdy dobrze skomponowany model biznesu generuje wielowymiarową wartość, która decyduje o efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Do pomiaru tej wartości wykorzystano Strategiczną Kartę Wyników.

Studium przypadku **– przedsiębiorstwo handlowo-usługowe (Przedsiębiorstwo A)**

Badane przedsiębiorstwo działa od 1999 roku, w 2014 roku wartość sprzedaży była na poziomie ok. 48 mln PLN, a jego zysk ekonomiczny (EVA) kształtuje się na poziomie 1,2–1,5 mln PLN. Badane przedsiębiorstwo zatrudniało na koniec 2014 roku 108 pracowników. W przedsiębiorstwie przeprowadzono badania zmian modelu biznesowego w okresie 2006–2014. W tym czasie (począwszy od roku 2009) przedsiębiorstwo zmieniło model biznesowy z przedsiębiorstwa handlowego na przedsiębiorstwo handlowo-usługowe poprzez uruchomienie centrów serwisowych. Związane to było z uruchomieniem innowacyjnych procesów serwisu wyrobów stalowych, umożliwiających realizację nowych produktów i usług (innowacje produktowe) w nowoczesnych centrach obsługi klienta. Rozpoczęto świadczenie wyspecjalizowanych usług doradczych i projektowych, traktowanych jako produkt komplementarny wyrobów hutniczych i budowlanych. Skuteczność rozszerzonego zakresu usług w dużym stopniu związana była z wprowadzaniem nowoczesnych systemów obsługi klientów opartej na bliskich relacjach i orientacji prosumenckiej (innowacja marketingowa). Ważnym czynnikiem umożliwiającym wprowadzenie innowacji były środki finansowe uzyskane z programu „Innowacyjna Gospodarka” (1,8 mln EUR).

Najważniejsze zmiany modelu biznesu analizowano w jego trzech głównych komponentach, tj. architekturze społecznej, architekturze technicznej oraz działaniach i procesach biznesowych.

I. Architektura społeczna

Rozwój kompetencji inżynierskich i handlowych w zakresie serwisu wyrobów hutniczych, produkcji i projektowania wyrobów hutniczych. Zwiększenie liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Wdrożenie systemu CRM. Rozwój relacji o charakterze prosumenckim. Formalizacja zasobów informacji i wiedzy (szkolenia, studia podyplomowe, rozbudowane systemy informacyjne). Współpraca z producentami wyrobów hutniczych.

II. Architektura techniczna

Wzrost aktywów i kapitału własnego. Inwestycje w technologie serwisu wyrobów hutniczych. Nowoczesne urządzenia do przeróbki plastycznej, obróbki metali i produkcji konstrukcji stalowych. Dobrze zorganizowany system logistyczny (dostawy od czołowych producentów wyrobów hutniczych). Dobra lokalizacja składów handlowych i centrów serwisowych. Rozwijanie funkcjonujących rozwiązań ICT. Wdrożenie usług typu cloud computing, początkowo Software as a Service, potem Platform as a Service.

III. Działania i procesy biznesowe

Procesy biznesowe: serwis produktów hutniczych, zakupy, produkcja konstrukcji stalowych, sprzedaż wyrobów hutniczych, marketing rynku wyrobów hutniczych, projektowanie i doradztwo. Rozwinięty proces HR (dobór kadr, system motywacji). Rozwinięty łańcuch wartości dostosowany do potrzeb klienta – źródło tworzenia wartości oparte na wyspecjalizowanych usługach wyrobów stalowych, w mniejszym stopniu na działalności handlowej.

Wyniki reprezentujące wartość kreowaną przez model biznesu badanego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Studium przypadku **– przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe (Przedsiębiorstwo B)**

Zlokalizowane w jednym z krajów UE badane przedsiębiorstwo powstało w 1994 roku w wyniku restrukturyzacji dużego kombinatu hutniczego, działając jako spółka akcyjna, której akcjonariuszami w przeważającej części są pracownicy. Na koniec roku 2014 osiągnęło sprzedaż na poziomie ok. 180 mln PLN, a jego ekonomiczna wartość dodana (EVA) kształtuje się na poziomie 6–7 mln PLN. Badane przedsiębiorstwo zatrudniało na koniec 2014 roku 236 pracowników. W przedsiębiorstwie przeprowadzono badania zmian modelu biznesowego w okresie 2006–2014. W tym czasie następowały dość powolne zmiany modelu biznesu, bowiem przez wiele lat wprowadzano innowacje w bardzo ograniczonym stopniu lub praktycznie wcale. Stosowany model biznesu opierał się na ograniczonym asortymencie wyrobów stalowych długich, technologii walcowania na gorąco, dzierżawionym na korzystnych warunkach majątku produkcyjnym i relatywnie niskich kosztach pracy. Zmiany w modelu biznesu nastąpiły dopiero w sytuacji, gdy wprowadzono nowe technologie (innowacja procesowa) oraz nowe produkty (innowacja produktowa). Kolejne zmiany nastąpiły po uruchomieniu centrum serwisowego (w dość ograniczonym zakresie), w tym przypadku uznać je można za innowację o charakterze produktowym i marketingowym (CRM).

I. Architektura społeczna

Powolny wzrost kompetencji inżynierskich w zakresie produkcji oraz serwisu wyrobów hutniczych. Powolny wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Rozwój współpracy z dostawcami wsadu spoza UE oraz hurtowniami i odbiorcami przemysłowymi (w tym hutniczymi centrami serwisowymi). Formalizacja zasobów informacji i wiedzy (szkolenia). Ciągłe duże znaczenie wykorzystywania wiedzy ukrytej.

II. Architektura techniczna

Wykorzystanie kapitału własnego do inwestycji w nowe technologie i produkty (kształtowniki perforowane). Nowoczesne urządzenia techniczne dla serwisu wyrobów hutniczych (cięcie, obróbka skrawaniem, gięcie). Dobrze zorganizowany system dostaw spoza UE.

Tab. 1. Strategiczna Karta Wyników Przedsiębiorstwa A i Przedsiębiorstwa B

		PERSPEKTYWA KLIENTA				PERSPEKTYWA FINANSOWA			
Cel	Miara	Wielkość miary (lata)			Cel	Miara 2008	Wielkość miary (lata)		
		2008	2011	2014			2008	2011	2014
Poziom zadowolenia klientów	Procent zadowolonych klientów	75,5 (80,1)	85,9 (82,2)	85,2 (84,1)	Wartość sprzedaży	mln zł	12,2 (125,3)	35,2 (170,3)	48,1 (179,6)
Poziom lojalności klientów	Liczba stałych klientów	98 (18)	136 (24)	140 (27)	Rentowność sprzedaży	Relacja zysku do wartości sprzedaży	1,3 (3,1)	7,4 (4,2)	7,4 (4,2)
Wartość sprzedaży na 1 klienta strategicznego	tys. zł/ klient	142 (1120)	372 (1180)	412 (1220)	Rentowność aktywów	Zysk brutto / aktywa	5,4 (7,8)	7,4 (10,2)	7,4 (10,2)
Retencja klientów	Liczba powracających klientów	2 (0)	6 (2)	6 (0)	Zysk ekonomiczny	mln zł	- 0,7 (- 1,2)	1,4 (1,4)	1,4 (1,4)
		PERSPEKTYWA PROCESÓW BIZNESOWYCH				PERSPEKTYWA WIEDZY I UCZENIA SIĘ			
Cel	Miara	Wielkość miary (lata)			Cel	Miara 2008	Wielkość miary (lata)		
		2008	2011	2014			2008	2011	2014
Liczba ofert nowych produktów	Ilość	75,5 (80,1)	14 (7)	16 (14)	Proc. zadowolonych pracowników według badań ankietowych	Proc. zadowolonych pracowników według badań ankietowych	82,3 76,7	83,4 80,1	84,1 81,9
Wzrost jakości usług	Wartość usług kompleksowych do całej wartości usług	98 (18)	0,16 (bd)	0,20 (bd)	Liczba inżynierów i ekonomistów	Liczba inżynierów i ekonomistów	39 (7)	68 (10)	75 (18)
Zmniejszenie liczby reklamacji	Procent (%)	142 (1120)	1,2 (0,0)	1,0 (0,6)	Wartość sprzedaży przypadająca na 1 pracownika (tys. zł)	Wartość sprzedaży przypadająca na 1 pracownika (tys. zł)	127 (522)	314 (626)	458 (720)
Obniżenie jednostkowych kosztów obsługi klientów	Procent (%)	8,1 (-0,6)	2,2 (0,8)	0,0 (1,0)	Innowacyjność pracowników	Liczba zgłoszonych rozwiązań innowacyjnych	5 (3)	4 (5)	4 bd

bd - brak danych

Źródło: opracowanie własne

Lepsze wykorzystanie dzierżawionego majątku. Struktura zorientowana na produkcję typowych i innowacyjnych wyrobów hutniczych oraz usług. Nowoczesne systemy sterowania produkcją System informatyczny controllingu. Lepsze wykorzystanie dzierżawionego majątku. Struktura zorientowana na produkcję typowych i innowacyjnych wyrobów hutniczych oraz usług wyrobów stalowych.

III. Działania i procesy biznesowe

Procesy biznesowe: produkcja i sprzedaż klasycznych i innowacyjnych wyrobów długich, serwis produktów hutniczych, zakupy wsadu, zarządzanie projektem. Proces HR – system motywacyjny związany z efektami (BSC), większy zakres szkoleń. System zarządzania jakością ISO, controlling i zarządzanie ryzykiem. Bardziej rozwinięty łańcuch wartości – tworzenie wartości opartej na efektywnej produkcji zarówno typowych, jak i innowacyjnych wyrobów długich oraz serwisu hutniczego. Przewaga konkurencyjna oparta na relacji cena/standardowa jakość produkowanych wyrobów długich (kształtowniki) oraz na dyferencjacji (nowe produkty) i elastyczności usług.

Wyniki reprezentujące wartość kreowaną przez model biznesu badanego przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Podsumowanie

Analiza wybranych koncepcji modeli biznesu wskazuje na znaczenie doboru i charakteru ich elementów umożliwiających tworzenie wartości zarówno dla klienta jak i innych interesariuszy (szczególnie właścicieli). Współczesne architektury biznesu akcentują znaczenie zasobów. Ich wartość postrzega się jednak w aspekcie dostępu do globalnych zasobów oraz tworzenia sieci współpracy. Jak wskazują studia literaturowe i badania własne autorów, propozycja i zdolność do tworzenia wartości stanowią główne elementy modelu biznesu. Tworzona wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od wdrażanych innowacji. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach handlowo-usługowym i produkcyjno-usługowym. Zastosowanie BSC w badanych przedsiębiorstwach pozwoliło na ocenę ilościową rezultatów wprowadzonych innowacji poprzez zmiany modeli biznesu. W obydwu przedsiębiorstwach nastąpiły korzystne zmiany w strukturze zatrudnienia, odnotowano także wzrost produktywności zatrudnionych. Zmiany w architekturze społecznej modeli biznesu nie spowodowały wzrostu innowacyjności pracowniczej, co wskazuje na korzystanie przez badane przedsiębiorstwa z innowacji otwartych. Dzięki innowacyjnym zmianom w procesach biznesowych nastąpiła istotna poprawa jakości i wzrost oferowanych produktów, co umożliwiło dużą dynamikę sprzedaży.

Reasumując, można stwierdzić, że zastosowanie BSC umożliwia ocenę efektywności modeli biznesowych, co wykorzystywać można do zmian ich struktury ukierunkowanych na zwiększenie zdolności do absorpcji i kreowania innowacji.

dr hab. inż. Jan Brzóska, prof. PŚI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
e-mail: Jan.Brzoska@polsl.pl

dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: jelonek@zim.pcz.pl

Bibliografia

- [1] Afuah A. (2004), *Business models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin.
- [2] Brzóska J. (2014), *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [3] Brzóska J. (2015), *Modele biznesu a wykorzystanie innowacji w przedsiębiorstwach społecznych*, ZN Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 78.
- [4] Chan Kim W., Mauborgne R. (2006), *Strategia Błękitnego Oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [5] Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency*, „Long Range Planning”, No. 43, pp. 227–246.
- [6] Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- [7] Kaplan R.S., Horton D.P. (2002), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [8] Jelonek D. (2012), *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 39–53.
- [9] Jelonek D., Stępnik C. (2013), *Dynamic Business Process Modeling in the Organization*, [in:] C.B. Illes et.al., *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations. Theoretical and Practical Approaches*, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft, Godollo.
- [10] Jelonek D. (2013), *Prosumption and Co-Creating Value*, [in:] I. Ubretziova, E. Horska (eds.), *Modern Management in the 21st Century. Theoretical and Practical Issues*, Publishing house GARMOND, Nitra.
- [11] Newth F. (2012), *Business Models and Strategic Management. A New Integration*, Business Expert.
- [12] Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych, Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [13] Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

- [14] Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, No. 48, pp. 199–207.
- [15] Teece D.J. (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, „Long Range Planning”, No. 43, pp. 172–194.

The Concept of Measuring the Value Created by Business Models Application: Theoretical Fundamentals and Case Studies

Summary

Designing and application of effective and efficient business models is prerequisite of competitiveness and ability to cooperate of contemporary enterprises.

Creating value for clients and stakeholders is often an emphasized factor as well as an attribute of a business model. There submitted in the paper the concept of measurement method of value that can be created by application (usage) of innovation-oriented business models. Presented measurement model is based on Balanced Scorecard (BSC). Finally there put forward the results of application of developed method in surveyed enterprise.

Keywords

measurement of value, business model, Balanced Score Card (BSC), prosumer

O POTRZEBIE ZMIANY W PODEJŚCIU DO ZASOBÓW TECHNICZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Joanna Wiśniewska

Wprowadzenie

Przemiany społeczne i gospodarcze ostatnich lat ukształtowały nowy, globalny układ na świecie. Tworzą się społeczeństwa wiedzy i informacji, których cechy są zasadniczo odmienne od społeczeństw bogatych jedynie w zasoby materialne i opierających swoją gospodarkę na eksploatacji tych zasobów (Kłak, 2010, s. 90–91). Sytuacja ta jest pochodną turbulentnych zmian otoczenia, wywołanych m.in. dokonującym się w niespotykanym dotąd tempie postępu technicznego.

Coraz wyraźniej zauważana jest determinująca rola współczesnej techniki w rozwoju gospodarki światowej, odżywiają tendencje technokratyczne i ekonomokratyczne, ukształtował się swoisty imperatyw techniczny, nakazujący zrobić wszystko, co technicznie możliwe (Zacher, 2007, s. 171). Zjawiska te doprowadziły do powstania nowego paradygmatu organizacji, lokującego w jej centralnym miejscu zasoby wiedzy, co w konsekwencji zmienia nieco miejsce techniki oraz sens i zakres strategii technicznej.

Współcześnie, powszechnie podkreślana jest potrzeba dążenia do innowacyjności przedsiębiorstwa jako podstawowego wymogu sprawnego funkcjonowania oraz rozwoju w niepewnym i zmiennym otoczeniu. Chodzi nie tylko o dostosowywanie się do zmian, ale ich antycypowanie, wyprzedzanie bądź kreowanie. W tej sytuacji przedsiębiorstwom potrzebne są: kreatywność oraz nowe pomysły i technologie, które stanowią podstawę działań innowacyjnych. Wywołuje to niezbędność nowego podejścia do zasobów technicznych organizacji, szerszego niż dotąd spojrzenia na ich rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie strategicznego podejścia do zasobów technicznych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem przemian zachodzących w gospodarce oraz wskazanie potrzeby zmian w podejściu do ich miejsca i znaczenia w przedsiębiorstwie, co wynika z aktualnych uwarunkowań otoczenia.

Istota współczesnych zasobów technicznych

Technika jest swoistym czynnikiem pozwalającym wywierać wpływ na przyrodę, stanowiącym określony element kultury i środowiska życia człowieka.

Współczesne podejście do techniki jest zdecydowanie szersze i dalece odmienne od tradycyjnego, w którym odbierana była głównie jako tzw. hardware (fizyczne maszyny i urządzenia) lub zespół zarówno środków materialnych, jak i metod stosowanych w działalności gospodarczej (Orlikowski, 1992, s. 399; Białoń, Obrębski, 1989, s. 11).

Dostrzeganie szeregu ważnych, a zarazem różnorodnych aspektów związanych z techniką, które wykraczają poza wskazane elementy fizyczne oraz metody, którymi posługuje się człowiek (obejmujące np.: reguły postępowania, wiedzę, umiejętności, projekty, aspekty społeczne czy zarządcze), przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na zmiany, którym podlega współczesne społeczeństwo i gospodarka, powoduje uświadomienie niezwykle złożonej natury czy istoty techniki. W rezultacie prowadzi to do niejednoznacznego interpretowania i definiowania wskazanej kategorii.

B. Stiegler (1998, s. 17) proponuje na przykład traktowanie jej jako zupełnie odrębnego rodzaju bytu istniejącego obok bytów nieorganicznych i organicznych, który jest swoistym rodzajem „zorganizowanej materii nieorganicznej”.

Technika zawsze postrzegana była w powiązaniu z działalnością człowieka. Nurty odwołujące się do społecznej konstrukcji techniki wskazują następujące elementy, pozwalające zdefiniować tę kategorię (Bijker i in., 1989, s. 4):

- 1) artefakty – maszyny i urządzenia będące materialnym przejawem techniki,
- 2) procesy – konieczne, aby przy użyciu specjalistycznej wiedzy przekształcić obiekty na wejściu (materiały, surowce, półfabrykaty) w obiekty wyjściowe (wyroby, usługi, odpady),
- 3) wiedza ludzka – niezbędna dla wykorzystania artefaktów i procesów.

Takie podejście uwzględnia kontekst symboliczny i kulturowy, obejmujący normy kulturowe, stosunki społeczne oraz praktykę projektowania i wytwarzania produktów społecznie użytecznych (Hatch, 2002, s. 157).

Bezsprzecznie i niezależnie od kontekstu trzonem każdej techniki jest i zawsze była wiedza (zarówno naukowa, jak i wynikająca z praktyki, która może przyjmować formę materialną bądź niematerialną). Kwestia ta jest o tyle istotna, że aktualnie mamy do czynienia z procesami kształtowania gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której, jak twierdzi A.K. Koźmiński (1996, s. 7), źródłem przewagi konkurencyjnej większości przedsiębiorstw są przedsięwzięcia wiedzochłonne. OECD (1999, s. 82) charakteryzuje ten typ gospodarki jako cechujący się szybkim rozwojem dziedzin, które związane są z przetwarzaniem informacji i rozwojem nauki (głównie przemysłu tzw. wysokiej techniki), a także technik i usług społeczeństwa informacyjnego, wreszcie jako gospodarkę bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji. Pojawia się zatem określona zbieżność i siła oddziaływania wiedzy jako podstawowej płaszczyzny konstrukcji obu systemów.

Najistotniejszą cechą współczesnych przemian cywilizacyjno-kulturowych jest rewolucyjność, zwłaszcza w wymiarze naukowo-technicznym. Poszczególne formy wspomnianej rewolucji (rewolucja cybernetyczna, informacyjna, elektroniczna czy mikroelektroniczna, komputerowa, telekomunikacyjna, biotechnologiczna itp.) doprowadziły i nadal prowadzą do utechnicznienia, uinformacyjnienia i usieciowienia świata, życia i działań ludzi (Zacher, 2013, s. 532). Pojawiła się sfera cyberprzestrzeni, co spowodowało równoległe funkcjonowanie światów realnego i wirtualnego. Nową i, jak twierdzi L. Zacher (2015, s. 78, 87), wymagalną oraz wszechobecną logiką organizacyjną, a zarazem modelem komunikacyjnym stała się sieciowość. Usieciowienie jest elementem inteligentnego środowiska, co oznacza nowe powiązania i relacje, nowe możliwości działania i współpracy (*networking* bez granic), także efekty synergiczne. W takim otoczeniu, wobec akce-

leracji postępu naukowo-technicznego, potrzebna jest nowa wiedza techniczna.

Wspomniane zjawiska i procesy w istotny sposób determinują kwestie współczesnego podejścia do techniki, co przejawia się wyodrębnianiem w jej strukturze następujących podsystemów (Wiśniewska, 2015, s. 129):

- Hardware – obejmujący tzw. zmaterializowaną technikę w postaci maszyn, urządzeń technicznych oraz wyposażenia technicznego;
- Software – w skład którego wchodzi elementy o charakterze niematerialnym, obejmujące wiedzę wymaganą dla zastosowania hardware (programy, bazy danych, projekty, metody);
- Orgware – to metody organizacji, struktury i sposoby pozwalające połączyć w systemową całość hardware i software, które wspólnie tworzą tzw. technoware. Jest to zatem zbiór środków społeczno-ekonomicznych i organizacyjnych, zapewniających efektywne stosowanie danego typu techniki i wiedzy naukowo-technicznej (Nowakowski, 2007, s. 7);
- Humanware – obejmujący umiejętności i kompetencje pracowników, niezbędne dla wykorzystania pozostałych podsystemów techniki – przy czym chodzi nie tylko o kompetencje ściśle techniczne, ale również takie, jak np. kreatywność czy umiejętność podejmowania decyzji;
- Brainware – stanowiący zindywidualizowany sposób i powód, dla którego podmiot wykorzystuje zdobycze techniki, co w rezultacie oznacza określoną świadomość istnienia techniki i technologii, zdolność i gotowość ich użycia, a także istnienie kultury innowacyjnej organizacji;
- Infoware – szeroko rozumiane nośniki informacji (np. rysunki, schematy, wykresy, obrazy), dzięki którym człowiek zdobywa określoną wiedzę na temat właściwości i możliwości wykorzystania oprzyrządowania;
- Cysnetware – przestrzeń wirtualna ze wszelkimi jej komponentami, np. Internetem, wirtualną chmurą obliczeniową (cloud computing), platformami i portalami społecznościowymi, wirtualnymi laboratoriami, usługami teleimmersi, cyfrowymi bibliotekami, e-bookami.

Tak szeroko zarysowane ramy techniki w przedsiębiorstwie wymagają uwzględniania nie tylko określonych aspektów fizycznych, ale w znacznym zakresie również społecznych czy zarządczych. Prowadzi to w rezultacie do konieczności wyraźnej zmiany w podejściu do zasobów technicznych, m.in. w kontekście ich strategicznej roli i funkcji w przedsiębiorstwie.

Większość funkcji, jakie spełnia technika w organizacji, najogólniej sprowadzić można do jednego z dwóch rodzajów: usługowe oraz innowacyjne.

Pierwsze z nich mają charakter operacyjny bądź taktyczny, drugie z kolei przybierają wymiar strategiczny. Przykładowe strategiczne funkcje techniki prezentuje tabela 1.

Biorąc pod uwagę warunki, w których funkcjonują współcześnie przedsiębiorstwa, oraz fakt, że wartość

Tab. 1. Strategiczne funkcje technologii w przedsiębiorstwie

Strategiczne funkcje	Cechy techniki	Typowe przykłady
Najważniejsze związane z przetrwaniem	Stanowiące podstawę konkurencyjności firmy. Wybitne i trudne do powielenia	Techniki projektowania i opracowywania produktów. Najważniejsze elementy procesów technologicznych
Drugoplanowe lub związane z wytwarzaniem (wdrożeńowe)	Powszechnie dostępne dla wszystkich konkurujących, ale najważniejsze z punktu widzenia efektywnego projektowania, wytwarzania i dostaw wyrobów firmy	Podstawowy park maszynowy, przyrządy, materiały, komponenty (oprogramowanie)
Wylaniające się lub kluczowe	Związane z szybko rozwijającymi się dziedzinami wiedzy, z potencjalnymi okazjami lub zagrożeniami (o ile potrafi się je sprzężyć z obecnymi najważniejszymi lub drugoplanowymi technikami)	Materiały, biotechnologia, oprogramowanie ICT

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tidd, Bessant, 2011, s. 283)

ich zasobów technicznych zawarta jest w trzech aspektach (Pawlak, 2010, s. 50–55):

- atrybutach technicznych (obejmujących ekspertyzy i prognozy techniczne czy technologiczne, poziom rozwoju i innowacyjność techniki oraz wartość intelektualną),
- siłach biznesowych (tj. rozmiarach rynku, konkurencji i barierach wzrostu, strategii firmy, różnorodności zastosowań techniki),
- atrybutach finansowych (czyli wymaganiach inwestycyjnych, potencjalnym ryzyku czy stopie zwrotu i zyskowności),

niezbędne jest zrewidowanie dotychczasowego podejścia do tego rodzaju zasobów i ich udziału w strategicznym zarządzaniu organizacją.

Jak dotąd dość powszechnym zjawiskiem było postrzeganie zasobów technicznych, głównie w kontekście operacyjnym bądź taktycznym. W pierwszym przypadku ma to związek z ich usługową rolą na rzecz realizacji procesów występujących w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W drugim technika staje się jednym z czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej. Takie podejście określało do tej pory, dla zdecydowanej większości podmiotów formułujących i realizujących własne strategie działania, główną rolę techniki we wspomnianych procesach.

Współczesne tendencje zmian występujące w otoczeniu przedsiębiorstw, nadające kluczowe znaczenie techniki w kreowaniu i determinowaniu środowiska życia oraz funkcjonowania człowieka, coraz wyraźniej zarysowują potrzebę szerszego włączenia tego rodzaju zasobów w kształt strategii rozwoju organizacji. W tym przypadku optyka strategiczna oznacza dostrzeżenie potrzeby oraz kluczowej roli zasobów technicznych w szeroko rozumianym procesie kreowania wartości organizacji.

Strategiczne podejście do zasobów technicznych organizacji

Dotychczas istotą skutecznej strategii przedsiębiorstwa było posiadanie wyróżniających się na tle konkurencji zasobów i umiejętności, które są war-

tościowe, rzadkie i trudne do imitacji (Obłój, 1993). Z tego względu obok strategii ogólnej organizacje formułowały strategię innowacji, której rola polegała na uzupełnianiu bądź wręcz zastąpieniu ogólnego planu funkcjonowania organizacji, w przypadku przyjęcia aktywnej ścieżki rozwoju. W praktyce zależność pomiędzy ogólną a innowacyjną strategią rozwoju znajdowała wyraz w zdolności organizacji do elastycznego i szybkiego przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia (Pichlak, 2012, s. 136–137). W takich warunkach strategia techniczna przedsiębiorstwa traktowana była zwykle jako ta część strategii ogólnej, która odnosiła się do wyboru przyszłych systemów technicznych (np. baz danych, instalacji przemysłowych, linii produkcyjnych), procesów technologicznych czy produktów (Wiśniewska, 2015, s. 133–134). Zatem postrzegana była głównie jako plan działań odnoszących się do jednego z podsystemów organizacji, tj. podsystemu technicznego, którego realizacja winna pozwolić osiągnąć podstawowe cele. W takim przypadku podstawowe zadania strategii technicznej obejmowały jedynie (Tidd, Bessant, 2011, s. 286):

- zidentyfikowanie i rozwój tych dziedzin lub dyscyplin, które powinny być połączone w celu usprawnienia techniki funkcjonującej w organizacji,
- identyfikację i eksplorację nowych kompetencji, które są niezbędne, aby potencjał techniczny nie stał się przestarzały.

Współcześnie takie podejście okazuje się coraz mniej wystarczające. Odbywające się stopniowe przechodzenie od gospodarki przemysłowej do informacyjnej i dalej w kierunku gospodarki opartej na wiedzy wymaga uwzględniania podstawowych sił napędowych. Już gospodarka informacyjna, której jednym z najistotniejszych atrybutów jest usieciowienie, wirtualizacja czy digitalizacja, stawia specyficzne wymogi w procesie kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem w niej roli najnowszych osiągnięć techniki, np. technik informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

W aktualnych warunkach technika przestała być czymś zewnętrznym czy peryferyjnym, którego rola jest jedynie wspomagająca. Dziś, będąc istotną częścią kultury człowieka czy społeczeństwa, powinna również być

w centrum uwagi podmiotów gospodarczych. Technika jest bowiem podstawą innowacji, których rola w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy jest zasadnicza.

Obecnie strategię techniczną określa się na co najmniej trzech poziomach (Kasprzak, Pelc 2012, s. 33):

- w zakresie kształtowania kompetencji firmy jako odwzorowania zasobu wiedzy technicznej,
- w obszarze prac B+R jako źródła wiedzy i nowych rozwiązań technicznych dla produktów i procesów,
- w zakresie procesów technologicznych i systemów wytwarzania produktów jako środków bezpośredniej konfrontacji rynkowej z konkurentami.

Zmierzanie w stronę gospodarki opartej na wiedzy oznacza przyjęcie tezy o nadrzędnej roli wiedzy w procesie kreowania wartości, a co za tym idzie – uznanie procesu budowania potencjału wiedzy jako najważniejszego zadania każdego podmiotu.

W zarządzaniu rozwojem technicznym przedsiębiorstwa niezbędne są trzy kategorie wiedzy (tab. 2).

Strategiczne zarządzanie organizacją jest procesem dokonywania wyborów, które współcześnie w odniesieniu do techniki czy technologii stosunkowo często sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania (Janasz, 1999, s. 114):

- w jaki sposób transformować posiadane zasoby techniczne w „sposoby operacyjne” (procedury, procesy)?
- czy przedsiębiorstwo może tworzyć i sprzedawać tego rodzaju zasoby?
- czy powinno dokonywać tego samodzielnie?
- czy podmiot powinien dokonać zakupu określonych zasobów technicznych?
- czy i w jakim zakresie należy chronić posiadane zasoby techniczne?
- czy i w jakim zakresie udostępnić technikę innym podmiotom?

Cyberprzestrzeń tworzy świat zdecentralizowany, otwarty, interaktywny, wielośrodkowy, pozbawiony granic, charakteryzujący się innym myśleniem, mentalnością, wyobraźnią, relacjami międzyludzkimi, inną kulturą, świat sieciowego indywidualizmu, innej szybkości i skali. Powoduje to m.in. zmianę tradycyjnego układu sił i oddziaływań biznesowych, prowadząc

do sytuacji, w której na rynku wygrywają głównie ci, którzy mają największą zdolność techniczną, organizacyjną, ekonomiczną i kulturową do adaptacji, rozwijania i skutecznego stosowania nowych technik i technologii (Zacher, 2015, s. 81–82, 87–88).

Z drugiej strony, jak zauważa m.in. L. Zacher (2015, s. 88–89), współcześnie twórcy innowacji i nowych technik oraz ich dystrybutorzy tworzą i umacniają nowe podziały w świecie, prowadzące do pojawienia się określonego dystansu:

- generacyjnego – wynikającego z nowej wiedzy trafiającej do młodego pokolenia, stanowiącego aktywną społeczność cyberprzestrzeni, ignorującą bądź odrzucającą zasady i wzorce przestrzeni realnej,
- technicznego – dotyczącego zastosowania nowych technologii i zakresu ich asymilacji w różnych organizacjach,
- ideologicznego – związanego m.in. z: globalizacją, urynkowaniem wszystkiego, naśladownictwem wzorców medialnych, stworzeniem etyki sieciowej,
- politycznego – opartego w zasadniczej mierze na podziale ideologicznym.

Sytuacja taka powoduje, że znaczenie techniki w przedsiębiorstwie wykracza współcześnie poza sferę jedynie problemów operacyjnych. Decyzje związane z zasobami technicznymi warunkują bądź są determinowane przez realizowane oraz projektowane strategie rozwoju, które z kolei poddawane są presji warunków otoczenia i towarzyszącemu mu swoistemu imperatywowi technicznemu.

Z tego względu zarządzanie techniką winno odbywać się na różnych poziomach, tak jak to ma miejsce w przypadku innych zasobów, takich jak: personel, środki trwałe, zapasy, kapitał itp. (Santarek, 2008). Istnieje jednak uzasadniona potrzeba określonej zmiany jakościowej w podejściu do rozpatrywania zasobów technicznych na poszczególnych poziomach zarządzania, tj.: operacyjnym, taktycznym czy strategicznym.

W pierwszym przypadku chodzi np. o odejście od starego paradygmatu zarządzania procesem eksploatacji, opartym między innymi na koncepcji obsługi profilaktycznej i zastosowaniu biznesowego podejścia do zarządzania eksploatacją (Szewczak, 2012, s. 109–118).

Tab. 2. Kategorie wiedzy niezbędne w zarządzaniu rozwojem technicznym

Kategoria wiedzy	Źródła wiedzy	Zastosowanie w sferze zarządzania technicznego
Wiedza techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • nauki techniczne • praktyka inżynierska 	<ul style="list-style-type: none"> • definiowanie i opracowywanie produktów, procesów i systemów technicznych
Wiedza organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • nauki o zarządzaniu • ekonomia • praktyka zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie projektami technicznymi i organizacyjnymi (laboratoria, produkcja itd.)
Metodologia integracji systemowej	<ul style="list-style-type: none"> • teoria systemów • projekty rozwojowe i innowacyjne • procesy doskonalenia organizacji i procesy uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • integracja systemów technicznych i socjalnych (ludzkich), • tworzenie organizacji uczących się i zarządzanie nimi

Źródło: (Kasprzak, Pelc, 2012, s. 32)

Zarządzanie techniką na poziomie taktycznym oznacza m.in. opracowanie i realizację planów w zakresie pozyskania, wykorzystania oraz wymiany zasobów technicznych dla realizacji średniookresowych celów organizacji. W tym przypadku niezbędna staje się między innymi: ocena rozwijanych technik pod względem nowoczesności i zgodności z tendencjami międzynarodowymi, proces stymulowania realizacji projektów B+R oraz współpracy w tym zakresie z innymi podmiotami, tworzenie nowych modeli biznesu przy wykorzystaniu nowoczesnych technik i inne działania o podobnym charakterze.

Z kolei płaszczyzna strategiczna współcześnie coraz silniej zmusza do angażowania się (samodzielnie lub we współpracy z wyspecjalizowaną jednostką B+R) w: prognozowanie i poszukiwanie możliwych kierunków rozwoju techniki, identyfikację międzynarodowych tendencji badawczych (technik o rosnącym znaczeniu) oraz potencjalnych nisz w zakresie działalności B+R, identyfikację wiodących twórców określonych technik w kraju i zagranicą. Oznacza to położenie znacznie silniejszego niż dotychczas akcentu nie tylko na procesy identyfikacji potrzeb technicznych, ale ocenę źródeł i możliwości pozyskania zasobów technicznych oraz decyzje w zakresie udostępniania oraz ochrony potencjału technicznego. Wskazana wcześniej zmienność i dynamika otoczenia, powstawanie nowych wzorców oraz tendencji w środowisku życia i funkcjonowania człowieka powodują, że innowacyjność przestała być domeną nielicznych, ale stała się obowiązkiem każdej organizacji. To z kolei oznacza, że dotychczasowe modele podejścia do technologii tracą stopniowo na aktualności. Przedsiębiorstwa przechodzą od innowacji zamkniętych, poprzez modele oparte na współpracy, do koncepcji tzw. open innovation.

Właściwa identyfikacja potrzeb technicznych oraz źródeł ich zaspokojenia stały się obecnie procesami znacznie bardziej złożonymi. Nie wystarcza bowiem prosta analiza rynku, pozwalająca ocenić aktualne i przyszłe potrzeby klientów, istniejącą oraz potencjalną konkurencję, oraz diagnoza potencjału technicznego organizacji. Konieczne są także: obserwowanie postępów w zakresie rozwoju nauki i techniki, analiza trendów występujących w tym zakresie czy prognozowanie zmian techniczno-technologicznych. Działania te wymagają pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania szeregu informacji, co powinno być procesem permanentnym oraz zorganizowanym i prowadzić do stworzenia swoistej bazy wiedzy o technikach: znanych, dostępnych i pozostających w trakcie opracowywania. Takie podejście pozwala gromadzić wiedzę techniczną i technologiczną oraz tworzyć adekwatny do zmian otoczenia potencjał konkurencyjny oparty na technologii.

Podsumowanie

Podstawowe cechy współczesnej gospodarki, zmierzającej w stronę modelu opartego na wiedzy, któ-

ry nadaje szczególnego znaczenia przedsięwzięciom wiedzochłonnym, stawiają wysokie wymagania wobec przedsiębiorstw. Od tego typu organizacji oczekuje się m.in. swoistej „inteligencji”, której potwierdzeniem jest rozwój i osiągnięcie wysokiej pozycji rynkowej w oparciu o umiejętne wykorzystanie wiedzy. Z uwagi na występujące permanentne zmiany otoczenia „inteligencją” organizacji wymaga wsparcia atrybutem innowacyjności. Przy czym chodzi nie tylko o potrzebę, ale i zdolność do innowacji. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabierają kreatywność oraz nowe technologie.

Biorąc pod uwagę fakt, że zmiany w otoczeniu mają współcześnie charakter niezwykle dynamiczny i coraz bardziej turbulentny, w rezultacie obserwujemy odbywający się swoisty wyścig innowacyjny. Zmienność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, wywiera ogromny nacisk na spełnianie coraz to nowszych potrzeb klientów oraz wdrażanie różnego rodzaju innowacji.

Podmioty zmuszone są funkcjonować w obliczu swoistego paradoksu, bowiem z jednej strony złożoność i dynamika otoczenia powodują, że potrzeba coraz więcej czasu, aby dostosować się do pojawiających zmian. Z drugiej strony, czas dostępny na taką reakcję jest coraz krótszy. W takiej sytuacji coraz trudniej jest opracować i realizować plan długofalowego rozwoju. Proces dokonywania ocen strategicznych staje się coraz bardziej złożony, a podejmowane decyzje strategiczne i realizowane na ich podstawie plany działania wymagają stałych modyfikacji.

Szczególnie silny wpływ na tak ukształtowane warunki otoczenia ma dokonujący się postęp naukowo-techniczny. Transformatywna rola techniki we współczesnym świecie sprowadza się nie tylko do jej wszechobecności (powszechne pojawianie się w różnych rodzajach systemów czy struktur), ale poprzez jej większą złożoność obejmuje coraz szersze i trudniejsze do przewidzenia efekty oraz zakres oddziaływania. W tej sytuacji należy szeroko zauważyć jej skutki (pozytywne bądź negatywne), a także możliwości czy bariery, jakie tworzy dla strategicznej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zarówno złożoność, jak i systemowość techniki (możliwość wielu różnych kombinacji poszczególnych elementów składowych) w sposób naturalny wiążą się z kreatywnością zarówno w sensie możliwości tworzenia nowych rozwiązań technicznych (innowacji technicznych), jak i jej wykorzystania w zróżnicowany sposób na rzecz innowacji w zakresie produktów, procesów, modeli biznesu itp.

Wskazane problemy, występujące współcześnie w mikro- i makrootoczeniu przedsiębiorstw oraz powstałe na tym tle nowe paradygmaty innowacji (np. open innovation, free revealing), skłaniają do uznania konieczności odmiennego od dotychczasowego podejścia do zasobów technicznych w przedsiębiorstwie. Wymagane jest przede wszystkim uwzględnienie ich strategicznego wymiaru, co z kolei istotnie wpływa

na kształt oraz rolę projektowanych strategii technicznych. Z drugiej strony oddziałuje także na zmianę sposobu i zakresu zarządzania zasobami technicznymi.

Aktualnie traktowanie zasobów technicznych organizacji wyłącznie w kontekście operacyjnym czy taktycznym jest niewystarczające. Zasoby te winny stać się podstawą tworzonej strategii rozwoju, co wymaga również zmian, uwzględniających znacznie szerszy niż dotychczas zakres zarządzania nimi.

Biorąc pod uwagę kształt i charakter współczesnego otoczenia, a także swoisty imperatyw techniczny istniejący na świecie oraz uznając zasadniczą rolę techniki i wiedzy w tworzeniu innowacji, konieczne jest usytuowanie zasobów technicznych w centralnym punkcie procesu tworzenia i realizacji strategii rozwoju organizacji.

dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
 e-mail: gjowi@wneiz.pl

Bibliografia

- [1] Białoń L., Obrębski T. (red.), (1989), *Nauka i technika w rozwoju społeczno-gospodarczym*, PWN, Warszawa.
- [2] Bijker W.E., Hughes T.P., Pinch T. (eds.), (1989), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London.
- [3] Hatch M.J. (2001), *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [4] Janasz W. (1999), *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [5] Kasprzak W.A., Pelc K.I. (2012), *Innowacje – strategie techniczne i rozwojowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [6] Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- [7] Koźmiński A.K. (1996), *Teoria i praktyka zarządzania na przełomie XX i XXI wieku*, „Transformacje”, Nr 1–2, s. 7.
- [8] Nowakowski A. (red.), (2007), *Wykorzystanie technologii informatycznych w funkcjonowaniu organizacji wirtualnej*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin.
- [9] Oblój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [10] OECD (1999), *The Future of the Global Economy. Towards a Long Boom?* Paris.
- [11] Orlikowski W. (1992), *The Duality of Technology. Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, „Organization Science”, No. 3, p. 399.
- [12] Pawlak A. M. (2010), *Wartość klastrów technologii*, Pismo PG, Nr 7, s. 50–55.
- [13] Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- [14] Santarek K. (red.), (2008), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa.
- [15] Stiegler B. (1998), *Technics and Time, 1. The Fault of Epimetheus*, Stanford University Press, Stanford, s. 17.
- [16] Szewczak K. (2012), *Zmiany w zarządzaniu eksploatacją środków trwałych*, „Problemy Eksploatacji”, 2012, Nr 1, s. 109–118.
- [17] Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [18] Wiśniewska J. (2015), *Technologia jako strategiczny czynnik innowacyjności organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa, s. 126–145.
- [19] Zacher L. (2007), *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [20] Zacher L. (2013), *Transformacje i perspektywy społeczeństw informacyjnych*, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt Nr 32, s. 534–551.
- [21] Zacher L. (2015), *Rewolucja informacyjna a dystrybucja wiedzy i władzy*, [w:] J. Auleytner, J. Kleer (red.), *Rewolucja informacyjna a kryzys intelektualny*, Komitet Prognoz PAN Polska 2000 Plus, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, s. 77–94.

About the Need to Change in Approach to Technological Resources of Enterprises

Summary

The basic features of the modern economy, aiming towards a knowledge-based model that gives special importance to knowledge-intensive ventures, place special demands on companies. Since this type of organization requires specific “intelligence” for development and achieving high market position based on efficient use of knowledge. Due to the existing permanent change of scene, “intelligence” attribute of the organization requires support innovation. At the same time it is not only the need, but the very ability to innovate. In this situation, creativity and new technologies are particularly important. Modern economy, its structure and dynamics are determined by the trends of technology, which in turn forms a specific technical imperative. The importance of technology in the enterprise today goes beyond the conventional operational or tactical problems. This causes a need for greater involvement of technical resources in shaping the development strategy of the organization, as well as changes in the manner and scope of their treatment at various levels of management. Therefore the aim of this article is to characterize strategic approach to technical resources, taking into account changes occurring in the economy and an indication of the need for change in the approach to their place and importance in the enterprise, due to the current conditions of the environment.

Keywords

management, technological resources, enterprise

METODYCZNE ASPEKTY LEAN ADMINISTRATION

Janusz Czekał
Bernard Ziębicki

Wprowadzenie

W strukturze nowych koncepcji i metod zarządzania szczególne miejsce zajmuje lean management. Jego idea, funkcjonująca w krajowej literaturze przedmiotu pod nazwą „zarządzanie wyszczuplające lub zarządzanie odchudzone” (Martyniak, 2002, s. 101; Zimniewicz, 2003, s. 68; Lisiński, Ostrowski, 2006, s. 7), wywodzi się od koncepcji lean production („odchudzonej” produkcji) i opiera się na paradygmacie tworzenia wartości z punktu widzenia klienta oraz eliminacji wszelkiego marnotrawstwa w procesach wytwórczych (Liker, 2005).

Analiza określeń lean management, przeprowadzona przez M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego (2006, s. 71), wskazuje na różnorodność ujęć tej koncepcji. Może być ujmowana jako megametoda zawierająca zbiór zasad, pojęć i technik, których celem jest eliminacja marnotrawstwa i wdrożenie efektywnego systemu zarządzania. Rozpatruje się ją także jako wizję, którą cechuje idea nieustannej poprawy i odległy obraz doskonałego przedsiębiorstwa.

Tradycyjne obszary zastosowań lean management, odnoszące się do systemu wytwórczego, zostały w ostatnich latach wzbogacone o podsystem zarządzania i sferę szeroko rozumianej administracji. Wymaga to jednak odpowiedniego przystosowania, a także rozwoju narzędzi związanych z lean management.

Niniejszy artykuł¹ poświęcony został metodycznym aspektom stosowania lean administration, wpisującego się w nurt współczesnych metod doskonalenia szeroko rozumianej sfery administracyjnej i zarządzania publicznego.

Marnotrawstwo w działalności administracyjnej

Pojęcie marnotrawstwa spopularyzowane zostało przez T. Ohno, któremu przypisuje się autorstwo słynnych siedmiu postaci marnotrawstwa (muda): nadprodukcji, nadmiernych zapasów, napraw/braków, zbędnych ruchów, niepotrzebnego przetwarzania, oczekiwania, niepotrzebnego transportu. Do przedstawionej listy często dodaje się jeszcze marnotrawstwo nieregularności (mura) i nadmiernego obciążenia (muri) (Imai, 2006, s. 125).

Wymienione rodzaje marnotrawstwa odnoszą się do działalności produkcyjnej (wytwórczej). Przedmiotem

oddziaływania w tym przypadku są materiały (surowce, produkty) fizyczne. Każdy przejaw marnotrawstwa wpływa na obniżenie poziomu wartości dodanej zawartej w produkcie oferowanym klientowi.

Marnotrawstwo dotyczyć może również działalności administracyjnej. W literaturze przedmiotu można odnaleźć pierwsze próby identyfikacji omawianego zjawiska, odnoszone do działalności biurowej, rozumianej jako obsługa administracyjna procesów biznesowych. Działalność ta polega na zbieraniu i przetwarzaniu informacji oraz podejmowaniu decyzji w warunkach wysokiego poziomu pewności. Według W. Lareau (2009), w działalności biurowej można wyróżnić następujące kategorie marnotrawstwa: ludzkie, procesowe, informacyjne, majątkowe oraz kierownicze (tab. 1).

W przypadku procesów administracyjnych przyczyn marnotrawstwa należy szukać przede wszystkim w niesprawnościach procesów informacyjno-komunikacyjnych. Jedną z pierwszych prób, w literaturze krajowej, identyfikacji patologii wywołujących marnotrawstwo informacyjne podjął się Z. Martyniak, który omawiane zjawiska rozpatrywał w trzech aspektach, a mianowicie ilości, jakości i dyfuzji informacji, odnosząc je osobno do informacji w ujęciu produktu i procesu². Do podstawowych niesprawności informacji jako produktu zalicza się przeciążenie informacyjne, dwuznaczność, a ściślej wieloznaczność informacji oraz anemię informacyjną (osłabienie „pola widzenia”). Natomiast za podstawowe niesprawności procesu informacyjnego uważa się zaleganie informacji, „dystorsję” informacji i opóźnienia w przekazie informacyjnym (Martyniak, 2000, s. 12).

Przeciążenie informacyjne występuje wówczas, gdy jakaś osoba otrzymuje znacznie więcej informacji niż może (lub chce) wykorzystać. Do podstawowych negatywnych skutków tego zjawiska zalicza się wydłużenie czasu potrzebnego na wyszukiwanie informacji, zwiększenie kosztów przetwarzania informacji, niespójność informacji i obniżenie motywacji użytkownika. Przeciążenie informacyjne odbija się ujemnie na jakości podejmowanych decyzji i jakości procesu decyzyjnego. W pierwszym przypadku dotyczy precyzji podejmowanych decyzji, a w drugim – czasu trwania procesu decyzyjnego. Do zasadniczych przyczyn przeciążenia informacyjnego, zwłaszcza stanowisk kierowniczych i sztabowych, zalicza się nieprecyzyjne określanie potrzeb informacyjnych oraz

Tab. 1. Rodzaje marnotrawstwa w działalności administracyjnej

Główne kategorie marnotrawstwa	Rodzaje marnotrawstwa	Opis
Marnotrawstwo ludzkie	Zestrojenie	Brak koordynacji pracy.
	Przydział	Wykonywanie niepotrzebnych zadań.
	Oczekiwanie	Oczekiwanie pracowników (np. na decyzję, informacje, naprawę sprzętu).
	Ruch	Niepotrzebne przemieszczanie się pracowników.
	Przetwarzanie	Zastosowanie złej metody pracy.
Marnotrawstwo procesowe	Kontrola	Kontrola, która nie daje trwałych, długookresowych ulepszeń.
	Zmienność	Rekompensowanie lub poprawianie wyników odbiegających od planowanych, związane ze zmiennością w realizacji procesów.
	Integracja	Następstwa arbitralnych decyzji bez uwzględnienia szerszego kontekstu i wszystkich konsekwencji.
	Strategia	Konsekwencje nieuwzględniania celów długookresowych (działania w oparciu o przyjętą strategię).
	Zawodność	Błędy wynikające z nierozpoznania uwarunkowań określonych działań.
	Standaryzacja	Marnotrawstwo wynikające z braku standaryzacji działań.
	Optymalizacja	Marnotrawstwo wynikające z braku optymalizacji działań.
	Harmonogram	Marnotrawstwo związane z brakiem lub niewłaściwym harmonogramem działań.
	Praca naokoło	Marnotrawstwo związane z występowaniem nieformalnych procesów, które zastępują procesy oficjalne.
	Nierówny przepływ	Następstwa nierównomiernego (płynnego) przepływu materiałów i informacji pomiędzy stanowiskami.
	Sprawdzanie	Wysiłek związany ze sprawdzaniem i kontrolowaniem prostych działań / rozwiązań.
Błąd	Marnotrawstwo związane z występowaniem błędów i pomyłek.	
Marnotrawstwo informacyjne	Przekład	Marnotrawstwo związane ze zmianą formatu i właściwości informacji.
	Brak	Marnotrawstwo związane z brakiem informacji.
	Wolna ręka	Następstwa dowolności w tworzeniu informacji; nieuwzględnianie potrzeb i standardów informacyjnych.
	Nieistotność	Tworzenie niepotrzebnych, nieistotnych informacji.
	Niedokładność	Konsekwencje niedokładnych oraz błędnych informacji.
Marnotrawstwo majątkowe	Magazynowanie	Materiały związane z realizacją procesów biurowych / administracyjnych, które nie zostaną wykorzystane lub też są za długo przetrzymywane.
	Rozkład pracy	Niedostosowanie środków do rozkładu pracy.
	Środki trwałe	Środki uwięzione w sprzęcie i budynkach, które nie są w pełni wykorzystane.
	Przemieszczanie	Niepotrzebne przemieszczanie środków i informacji.
Marnotrawstwo kierownicze	Brak koncentracji	Skupianie uwagi na mało istotnych problemach.
	Marnotrawstwo strukturalne	Konsekwencje wynikające z niewłaściwej struktury organizacyjnej.
	Marnotrawstwo dyscyplinarne	Brak należytej dyscypliny organizacyjnej.
	Marnotrawstwo posiadania	Następstwa braku utożsamiania się pracowników z realizowanymi zadaniami i rolami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lareau, 2009, s. 33-64)

brak w strukturach zarządów stanowisk, odpowiedzialnych za ocenę przydatności upowszechnianych informacji i eliminację informacji nieużytecznych. Precyzyjne określenie: kto, kiedy i jakie informacje powinien otrzymywać w danej organizacji – oto zasadnicza terapia przeciążenia informacyjnego.

Zjawisko dwuznaczności występuje w sytuacji, jeśli dana osoba może interpretować na różne sposoby tę samą informację bez możliwości ustalenia, która interpretacja jest dobra. Przyczyny dwuznaczności informacji mogą być rozmaite, począwszy od coraz to powszechniejszego używania różnego rodzaju skrótów, przez nieprecyzyjne podawanie danych, aż po stosowanie różnego rodzaju żargonów. W celu eliminacji, a co najmniej ograniczenia do minimum wieloznaczności informacji można zaproponować:

- opracowanie i stosowanie w przedsiębiorstwach specjalnych słowników, zawierających jednoznaczne definicje różnego rodzaju informacji,
- wprowadzenie zwyczaju zwrotu informacji dwuznacznej do jej nadawcy celem zweryfikowania, czy jest ona rozumiana poprawnie, czy też nie,
- zastosowanie odpowiednio przystosowanych nośników informacji, które wykluczają lub przynajmniej znacznie ograniczają ich dwuznaczność.

Okazuje się, że stosowanie pisanych nośników informacji nie jest najlepszym rozwiązaniem. Lepsze wyniki daje przekaz telefoniczny, nie mówiąc już o przekazie elektronicznym czy bezpośrednim kontakcie nadawcy i odbiorcy. Uważa się go za najlepszy środek zapobiegający dwuznaczności informacyjnej, dający możliwość natychmiastowego sprzężenia zwrotnego i stosowania zasad komunikacji niewerbalnej.

Anemia informacyjna, będąca przeciwieństwem przeciążenia informacyjnego oznacza niedobór i ubóstwo informacji zwane też osłabieniem pola widzenia. Przez „pole widzenia” w zarządzaniu informacją rozumie się ilość informacji, jaką dysponuje przedsiębiorstwo na dany temat. Zjawisko anemii informacyjnej może mieć różne stopnie nasilenia. Najłagodniejsza postać przejawia się w tym, że informacje są względnie bogate, ale częściowo zdezaktualizowane. Znacznie bardziej zaawansowanym jej stadium jest zróżnicowanie informacji, ale rozproszonych i niekompletnych, co praktycznie uniemożliwia ich agregację w uporządkowane zbiory. Wreszcie może ona przyjąć postać krańcowego ubóstwa informacji, które prowadzi przedsiębiorstwo do quasi-ślepoty. Anemia informacyjna przybiera postać niepewności informacyjnej, jeśli w danym polu widzenia wystąpi niekompletność informacji. Niekompletność w zarządzaniu informacją zawsze ma jakiś ściśle określony układ odniesienia. Może nim być na przykład klient, produkt, usługa itp. Niekompletność informacji i wynikająca z niej niepewność informacyjna jest szczególną postacią ubóstwa informacyjnego, które polega na osłabieniu określonego pola widzenia. Główną przyczyną anemii informacyjnej jest styl zarządzania w znacznym stopniu związany z osobowością kierowników. Niektórzy z nich uważają się za intuicjonistów i wydaje się im, że „czują” sytuacje

decyzyjne bez wnikania w szczegółowe raporty, zwłaszcza jeżeli są sformalizowane. Pomimo niekwestionowanej roli intuicji w podejmowaniu decyzji wydaje się jednak, że tzw. „wycucie” kierownicze może być skuteczne tylko do pewnych granic, po przekroczeniu których dochodzi do anemii informacyjnej. Istotnym jej źródłem jest nadmierne rozczłonkowanie zadań w procesie zarządzania i brak całościowego ujęcia zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa (Czekaj, 2012, s. 55).

Do podstawowych niesprawności procesu informacyjnego zalicza się zaleganie i „dystorsję” informacji oraz zawał informacyjny. Zjawiskiem najczęściej występującym jest zaleganie informacji, którego zasadniczą przyczynę stanowi przeciążenie informacyjne. Dotyczy to zwłaszcza tych punktów obiegowych w procesie informacyjnym, które są wyposażone w uprawnienia decyzyjne. Inną przyczyną zalegania informacji w punktach obiegowych jest nadmierne rozczłonkowanie procesów informacyjnych, niosące z sobą szereg negatywnych konsekwencji, takich przykładowo jak konieczność uzupełnienia niekompletnych informacji, powodujące wydłużanie czasu zalegania informacji w określonej komórce organizacyjnej i wzrost kosztów procesu.

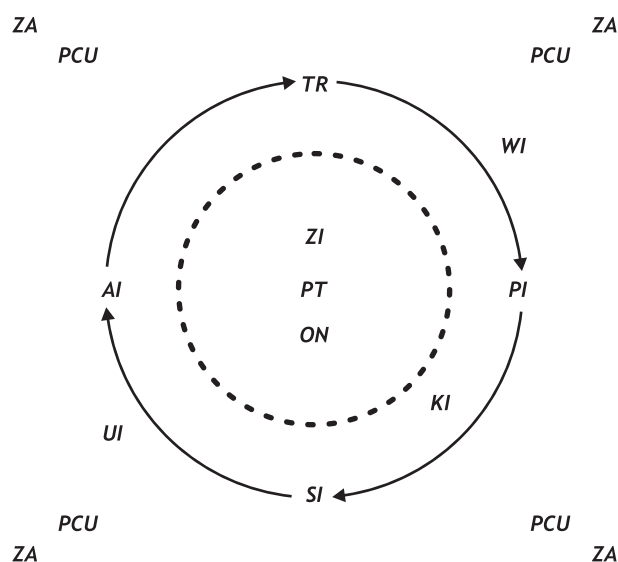
Zjawisko „dystorsji” informacji występuje w sytuacji, w której dwie (lub więcej) osoby w różny sposób interpretują tę samą informację. Stanowi ona bardziej złożony przypadek dwuznaczności informacji i oznacza świadomą lub nieświadomą deformację informacji w trakcie jej przepływu poprzez kolejne punkty obiegowe. Zasadniczą jej przyczyną jest modyfikacja treści i znaczenia informacji w przekazie informacyjnym z jednego punktu obiegowego do drugiego.

Pomimo upowszechnienia się nowoczesnej techniki informatyczno-komunikacyjnej szereg informacji dociera do użytkownika z opóźnieniem. I tak zjawiskiem często występującym są dysproporcje między czasem dostawy produktów jako dóbr materialnych a czasem dostarczenia informacji. Okazuje się, że za szybkością przepływów logistycznych nie nadążają przepływy informacyjne. Informacja towarzysząca produktowi bądź procesom realnym dociera do odbiorcy zwykle z mniejszym lub większym opóźnieniem. Ma to miejsce również wtedy, gdy informacje dobrej jakości są zlokalizowane w określonych punktach obiegowych, ale nie są w odpowiednich momentach przesyłane, tak jakby nastąpiło zatkanie kanału informacyjnego. Zjawisko to określane mianem zawału informacyjnego jest pochodną braku integracji czynników: technicznego, ludzkiego i organizacyjnego. Okazuje się przy tym, że coraz większy wpływ na sprawność procesów informacyjnych wywiera nie tylko postęp techniczny, ale kultura organizacyjna i elementy z nią związane, jak np. kwalifikacje pracowników, ich postawy, motywacje. To samo można odnieść do czynnika organizacyjnego. W przedsiębiorstwach kierownictwa koncentrują się na zadaniach produkcyjnych, w organizacji których wykorzystuje się szereg niekiedy bardzo subtelnych metod koordynowania procesów pracy czy przestrzennej alokacji stanowisk. Natomiast poświęca się niewiele uwagi zadaniom „administracyjnym” i „koordynacji całościowej”.

Pochodną występowania przedstawionych niesprawności w przedsiębiorstwie jest nie tylko obniżenie wartości generowanych i przesyłanych informacji, ale wzrost kosztów funkcjonowania organizacji. Do następstw tych zalicza się także nieprawidłowości czy dysharmonie występujące w zakresie czaso- i kosztochłonności składowych funkcji informacyjnej przedsiębiorstwa (Czekaj, 2012, s. 62).

Zasadniczo źródłem wartości informacji, w szczególności zaś jej wartości dodanej, może być poprawa stopnia spełnienia funkcji oraz obniżka kosztów jej wytworzenia lub uzyskania oraz wykorzystania. Zrozumienie istoty powstawania wartości informacji i określenie jej nośników, a więc czynności kształtujących jej funkcje i koszty, wymaga przeprowadzenia „analizy elementarnej” procesu informacyjnego i odpowiedniej klasyfikacji (Martyniak, 2000, s. 26).

Klasyfikacja nośników wartości informacji zaprezentowana w tabeli 2 i na rysunku 1 ukazuje rodzaj, współzależności oraz hierarchię czynności składających się na proces informacyjny. Podzielono je na cztery kategorie w zależności od roli w tworzeniu wartości i kosztów informacji.



Legenda:

ZI - zbieranie informacji, PT - przetwarzanie informacji, ON - opracowywanie nośników informacji, TR - transformacja informacji, PI - przesyłanie informacji, SI - składowanie informacji, AI - archiwizacja informacji, WI - wyszukiwanie informacji, KI - kontrola informacji, UI - uzgadnianie informacji, ZA - zaleganie informacji, PCU - przygotowawczo-zakończeniowe czynności umysłowe

Rys. 1. Klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym według kryterium wartości dodanej, oparta na modelu S. Shingo
Źródło: (Martyniak, 2000, s. 26)

Kategoria pierwsza obejmuje elementy usytuowane w samym centrum (w okręgu zarysowanej linią przerywaną), a zalicza się do nich czynności zbierania informacji (ZI), przetwarzania informacji (PI) oraz opracowywania nośników informacji (ON). Ich realizacja tworzy lub zwiększa efekt użytkowy procesu, rzutując w zasadniczym stopniu na funkcje informacji jako produktu. Stąd można je uznać za fundamentalne.

Przesyłanie informacji (PI), transformacja informacji (TR), archiwizacja informacji (AI) oraz składowanie informacji (SI) są czynnościami związanymi albo z przygotowaniem albo przemieszczaniem informacji, albo też z gromadzeniem zasobów informacyjnych, a więc nie tworzą one wartości, lecz stanowią czynniki zwiększające koszt procesu. A zatem należałoby dążyć do ograniczenia ich liczby i stosowania najtańszych metod ich realizacji.

Do trzeciej kategorii zalicza się elementy sąsiadujące z drugim okręgiem, to jest czynności wyszukiwania informacji (WI), kontrolę informacji (KI) i uzgadnianie informacji (UI). O ile kontrola informacji znajduje uzasadnienie w potrzebie sprawdzenia, czy czynności zaliczone do pierwszej grupy zostały przeprowadzone prawidłowo bądź na ile informacja w sensie produktu spełnia wszystkie niezbędne właściwości określone przez użytkownika, o tyle uzgadnianie bądź wyszukiwanie informacji stanowią pochodną typowych niesprawności w realizacji procesu pracy. I tak wieloznaczność przekazanych informacji wymaga wyjaśniania i uzgadniania, zaś nieprawidłowość w zbieraniu i przetworzeniu informacji, których symptomem jest nadmiar lub niedobór względnie niewłaściwa forma informacji, powoduje konieczność ich wyszukiwania. Czynności zaliczone do tej kategorii należałoby eliminować, ograniczając się i to w uzasadnionych przypadkach wyłącznie do kontroli. Zwiększają one koszty procesu, nie wpływając na efekt użytkowy procesu.

Ostatnia grupa wyróżnionych elementów, to jest zaleganie informacji i przygotowawczo-wdrożeniowe czynności umysłowe, które z natury rzeczy nie tworzą wartości. O ile pierwszy nie wymaga komentarza, o tyle występowanie drugiego badacze niemieccy tłumaczą potrzebą zaznajomienia się z aktualnym stadium procesu oraz wdrożeniem do pracy (Czekaj, 1998, s. 163). Pojawiają się one również w warunkach „uczenia się” procesu lub w przypadkach przerw technologiczno-organizacyjnych, po których konieczna staje się ponowna „adaptacja” pracownika. Niewykluczone, że ich występowanie jest pochodną niewłaściwego podziału pracy w zespole (zbyt daleko idące rozczłonkowanie zadań, nadmiernej specjalizacji) czy wielości równolegle realizowanych procesów.

Przedstawiona klasyfikacja stanowi jedną z zasadniczych płaszczyzn diagnozy procesów informacyjnych. Rejestracja i kwalifikacja czynności zgodnie z ich kategoryzacją daje obraz struktury procesu, pozwala na identyfikację miejsc tworzenia wartości dodanej i kosztów traconych oraz określenie kierunków i sposobów racjonalizacji.

Istota i założenia lean administration

Biorąc pod uwagę określenie i interpretację lean administration, funkcjonujące na gruncie literatury niemieckiej (Office excellence, 2015; Lean Administration, 2015; Wiegand, Franck, 2004; Wiegand, Nutz, 2007) oraz studia i doświadczenia krajowe w zakresie organizacji procesów administracyjnych można przyjąć, że lean administration jest koncepcją doskonalenia podsystemu zarządzania, obejmującą zbiór zasad i metod szczegółowych, zorientowaną na eliminację marnotrawstwa zasobów ekonomicznych

Tab. 2. Klasyfikacja czynności w procesie informacyjnym

Kategoria	Czynności	Funkcje lub przesłanki realizacji	Nośnik wartości	Źródło kosztów
I	zbieranie informacji (ZI), przetwarzanie informacji (PI), opracowywanie nośników informacji (ON).	zwiększenie efektu użytkowego w procesie informacyjnym, kształtowanie jakości informacji jako wytworu	TAK	TAK
II	przesyłanie informacji (TI), transformacja informacji (TR), archiwizacja informacji (AI), składowanie informacji (SI).	tworzenie warunków do realizacji czynności kategorii pierwszej	NIE	TAK
III	kontrola informacji (KI), wyszukiwanie informacji (WI), uzgadnianie informacji (UI).	sprawdzenia jakości informacji jako produktu (poprawności realizacji czynności pierwszej kategorii), następstwo błędów w realizacji procesów pracy	NIE	TAK
IV	zaleganie informacji (ZA), przygotowawczo-wdrożeniowe czynności umysłowe (PCU)	pochodne niewłaściwego podziału pracy w zespole, wielość równoległe realizowanych procesów, przerw w pracy	NIE	TAK

Źródło: (Czekaj, 2000, s. 161)

i racjonalizację procesów informacyjno-komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości.

Do podstawowych zasad lean administration, sprzyjających realizacji wyznaczonego celu, zalicza się decentralizację zarządzania (opartą na wysokich kompetencjach pracowników), delegowanie uprawnień, spłaszczanie struktur, rację klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), identyfikację strumienia wartości dla każdego z procesów (informacji jako produktu i procesu), odpowiedzialność osobistą, standaryzację (nośników informacyjnych i procedur), niezakłócony przepływ wartości, eliminację marnotrawstwa, wewnętrzną konkurencję pracowników.

Funkcją główną systemu lean administration jest zatem poprawa efektywności organizacyjnej i ekonomicznej podsystemu zarządzania, natomiast funkcje cząstkowe obejmują: racjonalizację struktury systemu zarządzania, optymalizację poziomu i struktury zatrudnienia, zasobów informacyjnych, infrastruktury informatycznej i racjonalizację przebiegów organizacyjnych. Katalog sformułowanych funkcji znacznie poszerza klasyczne ujęcie systemu lean administration, popularyzowane na gruncie literatury niemieckiej i ograniczone wyłącznie do przebiegów organizacyjnych (procesów).

Proponowany zestaw funkcji wynika z ogólnej metodyki doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa (Martyniak, 1987, s. 125) i wyznacza dwie ściśle ze sobą powiązane płaszczyzny działań „odchudzających” podsystemu zarządzania: statyczną, odnoszącą się do struktury organizacyjnej, i dynamiczną, związaną z procesami informacyjno-komunikacyjnymi.

Płaszczyzna doskonalenia struktury obejmuje typowe zadania związane z diagnozą i projektowaniem struktury systemu zarządzania. Obejmują one badanie funkcji komórek i stanowisk organizacyjnych ze względu na takie kryteria, jak spójność, rozłączność, zupełność, analizę zależności funkcjonalnych i hierarchicznych, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności (Stabryła, 1991, s. 27–31). Ocenie poddaje się także etatyzację i rozbudowę systemu zarządzania ze względu na takie czynniki, jak szczeblowość, rozpiętość kierowania, dążąc do opracowania wzorcowych rozwiązań.

Płaszczyzna dynamiczna związana jest z diagnozą i kształtowaniem procesów informacyjno-komunikacyjnych z perspektywy strumienia wartości. Diagnoza jest zorientowana na identyfikację występujących niesprawności i źródeł marnotrawstwa w systemie zarządzania, w szczególności niesprawności informacji jako produktu i procesu (niedobór lub nadmiar informacji, dwuznaczność informacji, czas zalegania, nieuzasadnione przepływy). W procesie projektowania dąży się do tego, aby struktura procesów informacyjno-komunikacyjnych obejmowała wyłącznie czynności tworzące wartość dodaną informacji i dodatkowe czynności wspomagające tworzenie wartości oraz sprzyjała minimalizacji cykli i kosztów procesów (Czekaj, 1998, s. 61–70).

Wyróżnienie płaszczyzn lean administration strukturalnej i procesowej ma charakter czysto metodologiczny. W praktyce postępowania badawczego następuje ich integracja, podobnie integrowane są także osiągnięte w nich rezultaty (np. wzorce procesów są integrowane z etatyzacją).

Koncepcja metodyki lean administration

W dostępnej krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg metodyk zarządzania „odchudzającego”, takich między innymi autorów, jak: J.P. Womack i D.T. Jones, H. Hirano, J. Bicheno, D.V. Landvatera, czy firmy konsultingowej Price Waterhouse. Ich charakterystyki zawiera na przykład praca M. Lisińskiego i B. Ostrowskiego (2006, s. 151–162). Różni je nie tylko zbiór przyjętych założeń, podejście badawcze czy stopień szczegółowości toku postępowania, ale także zestaw proponowanych narzędzi szczegółowych, wynikający z celu, orientacji i zakresu przedsięwzięcia.

O ile system lean management dysponuje już rozwiniętymi i sprawdzonymi metodykami szczegółowymi, o tyle odczuwa się brak, przynajmniej w literaturze krajowej, odpowiedniej koncepcji metodycznej lean administration, uwzględniającej sformułowane cele i płaszczyzny tego systemu. Zasadniczo nie wypracowano, jak dotąd, metodyki lean administration. Ogólną i opartą na podejściu procesowym metodykę lean administration prezentują cytowani wcześniej niemieccy badacze: B. Wiegand, Ph. Franck, K. Nutz. Przewiduje ona dwie fazy: analizy i projektowania. Pierwsza służy identyfikacji stanu faktycznego i obejmuje analizę: struktury zleceń i produktów, strumienia wartości w procesach biznesowych, struktury czynności w procesach i struktury informacji. W rezultacie następuje identyfikacja typowych niesprawności w procesach zarówno wytwórczych, jak i informacyjnych oraz określenie potrzeb informacyjnych. Faza druga przewiduje optymalizację przebiegów organizacyjnych z perspektywy strumienia wartości (Lean Administration, 2015).

Bazując na przedstawionej propozycji, a także innych koncepcjach badania struktury systemu zarządzania i wybranych metodach doskonalenia procesów informacyjno-komunikacyjnych³, podjęto próbę zarysowania kompleksowej metodyki lean administration. Opiera się ona na podejściu diagnostyczno-wzorcującym, ujmuje strukturalną i procesową płaszczyznę podsystemu zarządzania i przewiduje cztery fazy postępowania oraz zalecane przy realizacji wyróżnionych etapów metody szczegółowe (tab. 3).

Podsumowanie

Przedstawiony zarys metodyki lean administration jest próbą integracji strukturalnego i procesowego wymiaru systemu zarządzania. Obejmuje ona cztery zasadnicze fazy: badań orientacyjnych, diagnozy szczegółowej, projektowania i wdrożenia. Fazy te odpowiadają ogólnej metodyce doskonalenia organizacji. W strukturze proponowanej metodyki można wyróżnić kilka modułów analizy i projektowania, a mianowicie moduł: struktury organizacyjnej, systemu zarządzania, zasobów pracy, zasobów informacyjnych i procesów informacyjno-decyzyjnych. Wieloaspektowy charakter

Tab. 3. Tok postępowania w systemie lean administration

Faza	Etap	Metody
Badania orientacyjne	Identyfikacja celów organizacji	Analiza i studiowanie dokumentacji, technika drzewa celów, macierz działalności przedsiębiorstwa
	Analiza funkcji systemu zarządzania	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, listy kontrolne, analiza wartości organizacji, analiza wskaźnikowa, wykresy Hjimansa, technika SPIN
	Analiza zatrudnienia w sferze zarządzania	Metoda wskaźnikowa, uproszczona metoda analityczna, benchmarking wewnętrzny, technika analizy i profilowania kompetencji pracowniczych
	Identyfikacja i klasyfikacja zbioru decyzji	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, metoda delficka, technika analizy par, techniki rangowania, dendrogramy
	Klasyfikacja procesów informacyjno-decyzyjnych	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, dendrogramy, macierze funkcji-decyzji
Diagnoza szczegółowa	Analiza potrzeb i nośników informacyjnych	Analiza i studiowanie dokumentacji, wywiady, metoda delficka, badanie przez produkt, BIAT, technika punktu zerowego, metoda obiektywizacji potrzeb informacyjnych, model zbioru informacji kierowniczych, metoda paraalgorytmizacji zbiorów informacji, metoda inwentaryzacji kompleksowej systemu informacyjnego, QFD, analizy zawartości informacji w dokumentach
	Rejestracja przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych	Wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, flowcharting, analiza wartości procesów informacyjnych, metody analizy strukturalnej (np. SADT, KSA, KSS), HIPO, analizy dróg przepływu informacji, analizy czasu przebiegu procesów informacyjnych (DZA), metoda zadaniowo-informacyjna
	Analiza strumienia wartości w procesach informacyjno-decyzyjnych	Metoda diagnozy procesów informacyjnych, analiza dyrektywna, analizy strumieni informacyjnych, system S. Shingo, technika mapowania strumienia wartości
	Analiza wykorzystania czasu pracy stanowisk podsystemu zarządzania	Metoda analizy pracochłonności funkcji, uproszczona metoda analityczna, metoda średnich rozkładów kompetencyjnych, fotografia dnia pracy, obserwacje migawkowe
	Określenie niesprawności i kosztów traconych	Analiza ilościowa i jakościowa, rachunek kosztów, klasyfikacja

Projektowanie	Opracowanie ramowej struktury systemu zarządzania	Modelowanie, technika SPIN, organigramy, klasyfikacja
	Projektowanie struktury zasobów informacyjnych	Metoda obiektywizacji potrzeb informacyjnych, model zbioru informacji kierowniczych, metoda paraalgorytmizacji zbiorów informacji kierowniczych, model sieci sterowania informacją, metoda QFD, technika projektowania formularzy dokumentów
	Projektowanie przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych	Technika mapowania strumienia wartości, analiza wartości procesów informacyjnych, analiza dyrektywna, metoda zadaniowo-informacyjna, KIWA, SADT, HIPO, techniki twórczego myślenia flowcharting, wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna
	Opracowanie szczegółowej struktury systemu zarządzania	Klasyfikacja, modelowanie, technika SPIN, organigramy
	Ustalenie obsad osobowych w komórkach organizacyjnych systemu zarządzania	Benchmarking etatyzacyjny, metoda analizy pracochłonności funkcji, uproszczona metoda analityczna, metoda średnich rozkładów kompetencyjnych, technika analizy i profilowania kompetencji pracowniczych
Wdrożenie	Przygotowanie planu wdrożenia zmian w systemie	Harmonogramy, wykresy Gantta, metody sieciowe, LOB
	Opracowanie systemu monitorowania zmian	Metody analizy ilościowej i jakościowej
	Wdrażanie projektów rozwiązań	Harmonogramy, wykresy Gantta, metody sieciowe, LOB
	Kontrola efektów wdrażania usprawnień	Metoda wskaźnikowa

Źródło: (Czekaj, 2013, s. 74-76)

tej koncepcji sprawia, iż jej implementacja staje się niezwykle złożonym przedsięwzięciem organizacyjnym. Wymaga specyficznych metod analizy i projektowania różnych elementów systemu lean, a ich dobór z zaprezentowanego, z pewnością niepełnego zbioru instrumentów, stanowi oddzielny problem badawczy. Dotychczasowe efekty zastosowania zalecanych metod⁴ wydają się potwierdzać zasadność ich wprowadzenia do systemu lean administration.

prof. dr hab. Janusz Czekaj
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: czekajj@uek.krakow.pl

dr hab. Bernard Ziębicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: ziebicki@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) Autorem koncepcji informacji jako produktu i procesu jest wybitny specjalista z zakresu zarządzania informacją H. Lesca. Jego zdaniem, informacja może być rozpatrywana jako proces, w wyniku którego jest się poinformowanym, ale również jako rezultat (produkt) procesu informacyjnego (Lesca, Lesca, 1995, s. 29–30).
- 3) W ich bogatym zbiorze znajdują się między innymi: analiza dyrektywna, metoda KSS (analizy systemu komunikowania), KIWA (analiza wartości informacji i komunikowania), DZA (analiza czasów przebiegu w systemie pracy administracyjnej). Prezentację tych metod zawiera praca (Martyniak, 1993).
- 4) Ze względu na ograniczoną objętość zrezygnowano z charakterystyki metod szczegółowych systemu lean administration. Większość z nich zawierają cytowane w opracowaniu źródła.

Bibliografia

- [1] Czekaj J. (1998), *Nośniki „wartości dodanej” w procesie informacyjnym*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 61–10.
- [2] Czekaj J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [3] Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- [4] Czekaj J. (red.), (2012), *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- [5] Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [6] Lareau W. (2009), *Filozofia kaizen w biurze*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [7] *Lean Administration* (2015), http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Administration, data dostępu: 01.03.2015 r.
- [8] Lesca H., Lesca E. (1995), *Gestion de l'information et performances de l'entreprise*, Litec.
- [9] Liker J.K. (2005), *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [10] Lisiński M., Ostrowski B. (2006), *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- [11] Martyniak Z. (1987), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- [12] Martyniak Z. (2000), *Zarządzanie informacją i komunikacją – zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

- [13] Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- [14] Martyniak Z. (red.), (1993), *Nowoczesne metody usprawniania procesów informacyjnych w organizacjach gospodarczych i administracyjnych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- [15] *Office Excellence* (2015), http://de.wikipedia.org/wiki/Office_excellence, data dostępu: 01.03.2015 r.
- [16] Stabryła A. (red.), (1991), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- [17] Wiegand B., Franck Ph. (2004), *Lean Administration I, Die Analyse. So werden Geschäftsprozesse transparent*, Workbook, Lean Management Institut, Aachen.
- [18] Wiegand B., Nutz K. (2007), *Lean Administration II, Die Optimierung. So managen Sie Geschäftsprozesse richtig*, Workbook, Lean Management Institut, Aachen.
- [19] Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Methodology Aspects of Lean Administration

Summary

The article presents methodological aspects of the concept of lean administration, an adaptation of lean management to improve administrative operations. The sources and types of waste in administrative operations have been characterized. The rationale and assumptions lean administration have been discussed. The functions and planes of "lean" have been defined. In the main part of the article the proposal of methodology for lean administration have been presented. The stages of research and recommended specific methods have been characterized.

Keywords

lean administration, lean management, waste in administrative operations, methodology of lean administration

KOOPETYCJA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Piotr Bartkowiak
Maciej Koszel

Wprowadzenie

Wysoka dynamika zmian w otoczeniu funkcjonowania współczesnych organizacji, jego coraz większa złożoność i towarzysząca im rosnąca niepewność przyczyniają się do kształtowania warunków tzw. „nowej normalności”, którą określa się również mianem turbulentnego otoczenia (Kotler, Caslione, 2009, s. XII). Częściej niż do tej pory wskazuje się również na znaczenie wybranych zasobów, które stanowią o potencjale organizacji (Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 222–223). Przedsiębiorstwa komercyjne, ale i jednostki sektora publicznego, w tym jednostki administracji samorządowej, zmuszone są do podejmowania ciągłych inicjatyw, mających na celu elastyczne dopasowywanie się do turbulentnego otoczenia. Potrzeba również poszukiwania nowych źródeł kluczowych zasobów, w tym przede wszystkim niematerialnych, które trudno wykształcić samodzielnie (m.in. poprzez czasochłonność i kosztochłonność tego procesu). Taka sytuacja stwarza warunki do podejmowania inicjatyw o charakterze kooperacyjnym pomiędzy dotychczasowymi konkurentami. Podejście polegające na jednoczesnej kooperacji i konkurencji określane jest mianem koopetycji (Czakon, 2013, s. 7).

Koopetycja jako nowy typ relacji międzyorganizacyjnych jest tematem licznych publikacji naukowych.

W znakomitej większości są one poświęcone zagadnieniu koopetycji występującej między przedsiębiorstwami (Bengtsson i in., 2010, s. 194–197). Autorzy postanowili dokonać adaptacji założeń koopetycji na pole funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego – gmin. Rozpatrywanie relacji kształtujących się między gminami z perspektywy traktowania ich jako koopetycji wydaje się w pełni zasadne. Oprócz oczywistych sfer współpracy tych podmiotów istnieją aspekty podlegające bezpośredniej konkurencji.

Celem opracowania jest wskazanie możliwości koopetycji podstawowych jednostek samorządu terytorialnego. W pierwszej części dokonano charakterystyki relacji koopetycji, przedstawiono jej definicję, podstawowe typologie, poziomy oraz najważniejsze cechy. Druga część artykułu poświęcona jest relacjom koopetycji zachodzącym między jednostkami samorządu terytorialnego na szczeblu lokalnym – gminnym. Autorzy dokonali adaptacji założeń koopetycji występującej między komercyjnymi przedsiębiorstwami na grunt funkcjonowania jednostek administracji samorządowej. Artykuł powstał jako wynik przeprowadzonych badań literaturowych, mających charakter systematycznego przeglądu dostępnych źródeł – baz

danych agregujących publikacje naukowe w przedmiotowym zakresie.

Istota kooperacji

Śród trzech teoretycznych orientacji w rozwoju społeczno-ekonomicznym – konkurencji, kooperacji, kooperacji – to ta ostatnia zyskuje współcześnie na znaczeniu (Jaźwińska, Kiernożycka-Sobejko, 2006, s. 610–611). Jednoczesna konkurencja i kooperacja organizacji, czyli kooperacja, jest obecnie zjawiskiem powszechnym i dotyczy działalności różnego rodzaju organizacji. To jednak kooperacji przypisuje się wiodącą, jeśli nie dominującą rolę w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych o charakterze kooperacyjnym. Przyczynia się do tego potrzeba poszukiwania przez organizacje nowych źródeł kluczowych zasobów, niezbędnych dla efektywnego funkcjonowania organizacji (Cygler, 2014, s. 331). Bardzo często okazuje się, że są one w dyspozycji bezpośrednich konkurentów. Taka sytuacja rodzi podstawy do nawiązania relacji współpracy między dotychczasowymi konkurentami. Nie oznacza to jednak zaprzestania konkurowania. Konkurencja i kooperacja dotyczą w tym przypadku innych obszarów działalności (Czakon, 2015, s. 71–72). Problem deficytowości zasobów nie odnosi się wyłącznie do sfery działalności przedsiębiorstw komercyjnych. Równie istotną rolę odgrywa on w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego na różnych jej szczeblach.

Popularność kooperacji na polu naukowym przejawia się między innymi rosnącą liczbą publikacji, które są jej poświęcone. Jednak bardziej istotnym wyznacznikiem wzrostu zainteresowania kooperacją są inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa komercyjne (Cygler, 2009, s. 143–181). Nie należy jednak ograniczać się w tym miejscu do podmiotów sektora rynkowego. Konkurencyjne ze sobą przedsiębiorstwa tworzą sieci współpracy, klastry, alianse strategiczne. Formy współpracy przyjmują mniej lub bardziej formalny charakter. Bez względu na to ich wspólnym celem jest osiągnięcie dodatkowych korzyści, których podmioty nie są w stanie wypracować samodzielnie. Wśród potencjalnych pożytków kooperacji można wskazać między innymi na wzrost innowacyjności, obniżenie kosztów działalności badawczej i rozwojowej, uzyskanie dostępu do cennych i rzadkich zasobów, poprawę pozycji konkurencyjnej, utrwalenie przewagi konkurencyjnej, zmniejszenie ryzyka działalności.

Czynnikiem, który sprzyja kooperacji konkurentów, jest występowanie obszarów komplementarnych ich działalności. To głównie w odniesieniu do nich generowane są korzyści kooperacji. Wzrost konkurencji między podmiotami stymulowany jest natomiast w głównej mierze przez występowanie obszarów substytucyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że zachodzenie relacji konkurencji również może przekładać się na osiągnięcie pozytywnych efektów. Równie istotną obserwacją stanowi stwierdzenie, że zakres obszarów konkurencji i kooperacji

ma charakter dynamiczny – struktura relacji może ulegać zmianom (Jaźwińska, Kiernożycka-Sobejko, 2006, s. 611).

W pierwotnym znaczeniu przez kooperację rozumiano oznaczającą jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między podmiotami. Przez to określana jest często mianem współpracy konkurentów. Takie podejście nie oddaje jednak złożoności relacji kooperacji. Potrzeba bardziej precyzyjnego zdefiniowania kluczowych pojęć. Według J. Cygler (2007, s. 64), kooperacja jest układem strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Relacje kooperacyjne tworzone są dla realizacji sprecyzowanych celów strategicznych w określonym i wydłużonym horyzoncie czasowym. Kooperacja może być zatem rozpatrywana jako opcja strategiczna, która ma sprzyjać rozwojowi wszystkich podmiotów współuczestniczących w wymianie strumieni relacji. Tabela 1 uzupełnia charakterystykę relacji kooperacji, tworząc jej pełny obraz.

Konstruując definicję kooperacji, jej autorka odnosiła się do działalności przedsiębiorstw. Przeniesienie głównych przesłanek kooperacji na grunt funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego – w analizowanym przypadku gmin – nie wymaga jednak wprowadzania istotnych korekt.

Podejście zasobowe jako główna przesłanka kooperacji

Kooperacja znajduje swoje uzasadnienie między innymi w koncepcjach teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych czy podejściu zasobowym (Cygler i in., 2013, s. 24–31). Z perspektywy funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego to właśnie ta ostatnia wydaje się najlepiej przemawiać za kooperacją. Podejście zasobowe zakłada, że organizacje (przedsiębiorstwa, samorządy) konkurują ze sobą poprzez generowanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, która opiera się na posiadanych zasobach (Cygler, 2009, s. 72). Im zasoby są bardziej cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz można je wykorzystać w organizacji, tym przewaga konkurencyjna jest trwalsza (Sankowska, 2012, s. 123). Samo pojęcie zasobów może być różnie definiowane, jednak większość definicji odnosi się do zasobów, będących w posiadaniu przedsiębiorstw. Zasoby mogą stanowić zapasy dostępnych czynników posiadanych i kontrolowanych przez organizację. W innym ujęciu zasobami są materialne i niematerialne aktywa, umożliwiające przedsiębiorstwom produkcję dóbr o określonej wartości oraz oferowanie ich na rynku poszczególnym grupom klientów. J.B. Barney wyróżnia natomiast trzy rodzaje zasobów. Są to kapitał fizyczny, kapitał ludzki oraz kapitał organizacyjny (Cygler, 2009, s. 72–73).

Czy jednak z perspektywy funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego (gmin), przyjęte definicje odpowiadają specyfice działalności tych podmiotów? Powstaje pytanie o możliwość bezpośredniego przetransponowania przedstawionych wcześniej pojęć na inne pole



Tab. 1. Cechy relacji kooperacji

Cecha	Charakterystyka i implikacje
Jednoczesność występowania konkurencji i kooperacji	<ul style="list-style-type: none"> • strumień jednoczesnych (niesekwencyjnych) relacji konkurencji i kooperacji, • możliwość bardziej kompleksowej analizy kooperacji, • szerszy kontekst badań nad kooperacją
Rozdzielność występowania konkurencji i kooperacji	<ul style="list-style-type: none"> • jasno określone obszary rywalizacji i współdziałania, • efektywna koordynacja działań uczestników relacji – kooperacji i niezależnych strategii rozwoju, • realizacja dwóch grup celów: wspólnych (wynikających z kooperacji) oraz indywidualnych (wynikających z konkurencji)
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> • kooperacja jako zbiór związków i relacji podmiotów w nią zaangażowanych, • kluczowa rola kompetencji w strategiach uczestników relacji
Współzależność	<ul style="list-style-type: none"> • dzielenie się komplementarnymi zasobami i umiejętnościami, które wnoszone są w formie aportu, • wzajemne uzależnienie stron zaangażowanych, • kooperacja jako główny czynnik rozwoju strategicznego
Dynamizm	<ul style="list-style-type: none"> • dynamika relacji konkurencyjnych i związków kooperacyjnych, • nieustanne dążenie do zachowania równowagi między dwoma strumieniami relacji, • potrzeba szybkich (natychmiastowych) reakcji na zmiany w otoczeniu, • intensywność relacji uwarunkowana sektorowo
Długotrwałość relacji	<ul style="list-style-type: none"> • długoterminowy charakter zawieranych umów, • mnogość tworzonych porozumień, • struktura wewnętrzna kooperacji zależna od liczby porozumień i ustalonych zakresów
Formalność lub brak relacji	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość tworzenia formalnych ram funkcjonowania relacji kooperacji (umowy, porozumienia) lub nieformalnych – porozumienia społeczne, • związki sformalizowane umożliwiają jednoznaczną identyfikację kooperacji, • porozumienia formalne (umowy) ograniczają ryzyko związane z kooperacją
Otwarty charakter	<ul style="list-style-type: none"> • brak ograniczeń do wybranych sektorów, rynków geograficznych, • brak ograniczeń form współdziałania i rywalizacji, • kooperacja wewnątrz podmiotów lub między nimi, • brak limitu zaangażowanych stron

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Cygler, 2009, s. 19-22)

działalności administracji samorządowej. Odnosząc się do pierwszej z przyjętych definicji, należy stwierdzić, że jednostki samorządowe są w dyspozycji licznych zasobów. Owe zasoby, będące w posiadaniu samorządów, stanowi kapitał – kapitał nieruchomości (zarówno zabudowanych, jak i niezabudowanych), kapitał finansowy (budżet, jakim dysponują samorządy) oraz kapitał organizacyjny, którym mogą być np. przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Wszystkie ze wskazanych grup zasobów cechuje to, że są one w pełni kontrolowane przez jednostki samorządowe. Pozytywnie należy również odnieść się do kwestii traktowania zasobów jednostek samorządu gminnego jako aktywów materialnych i niematerialnych. W głównej mierze dotyczą one działalności przedsiębiorstw świadczących usługi użyteczności publicznej (komunalnych), ale nie należy w tym przypadku ograniczać się jedynie do nich. Należy wskazać również na inne podmioty – zakłady i jednostki budżetowe zajmujące się „produkcją” dóbr publicznych, które cechuje przede wszystkim równość dostępu dla wszystkich członków społeczności lokalnej (mieszkańców gminy). Odnosząc się do wskazanej przez Barneya typologii, również w przypadku jednostek samorządu terytorialnego można wskazać na poszczególne

typy zasobów. Zasoby kapitału fizycznego gmin stanowią przykładowo: położona na jej terytorium infrastruktura sieciowa (drogowa, energetyczna, zasoby naturalne czy przestrzeń – nieruchomości). Kapitał ludzki jest ściśle powiązany z administracją samorządową (pracownicy urzędów administracji samorządowej, ale również kapitał ludzki zgromadzony przez wszystkie podmioty powiązane – przedsiębiorstwa komunalne, szkoły, publiczne zakłady opieki zdrowotnej oraz publiczne zakłady opieki społecznej i inne). System powiązań społeczności lokalnej z terytorium samorządu daje podstawy do tego, by to wszystkich mieszkańców gminy traktować jako jego kapitał ludzki. Wreszcie, odnosząc się do kapitału organizacyjnego samorządów szczebla lokalnego, można wskazać na rozległe sieci powiązań wewnętrznych między podmiotami (przedsiębiorstwa, instytucje) funkcjonującymi na terytorium gmin.

Konkurencja w relacjach kooperacji gmin

Jednostki samorządu terytorialnego, w tym szczególnie na poziomie lokalnym, zmuszone są do podej-

mowania ciągłych działań, mających na celu poprawę swojej konkurencyjności – utożsamianej z potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurencji oraz pozycją konkurencyjną (Szałko, 2014, s. 142). Przyczyniają się do tego wyzwania pojawiające się w strefach: ekonomicznej, społecznej, ekologicznej i przestrzennej. Konkurencyjne pozostają te samorzady, które posiadają w swojej dyspozycji zasoby umożliwiające polepszenie standardu jakości życia mieszkańców. Nie bez znaczenia pozostaje również kształtowanie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości na różnych poziomach – zarówno indywidualnych postaw przedsiębiorczych, jak i przedsiębiorczości w zakresie działalności dużych przedsiębiorstw (Twardowski, 2014, s. 127).

Zmienne warunki panujące w otoczeniu wymuszają na samorządach podejmowanie różnego rodzaju działań, w tym o charakterze restrukturyzacyjnym. Ich celem jest zastępowanie nowymi elementami tych części struktury regionu, które nie są przystosowane do obecnych i przyszłych czynników lokalizacji i negatywnie wpływają na atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów (Łaźniewska, 2013, s. 28).

Samorzady rywalizują pomiędzy sobą między innymi o inwestorów, organizowanie znaczących wydarzeń (kulturalnych, sportowych czy innych), zewnętrzne środki finansowania, dostęp do infrastruktury o znaczeniu krajowym i międzynarodowym (autostrady, porty lotnicze), o znaczące organizacje i instytucje, które byłyby skłonne do lokalizacji swoich siedzib na terenie gminy czy wreszcie wysoce wykwalifikowany kapitał ludzki. Pozyskanie tych czynników wymaga posiadania znaczącego potencjału wewnętrznego. Z drugiej strony ich pozyskaniu towarzyszy wzmocnienie dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Taka sytuacja sprzyja jednak tworzeniu się dysproporcji między regionami, jak też wewnątrz nich w ujęciu relacji centrum-peryferia. Dlatego też można wskazać na gminy wysoce „wyspecjalizowane” w pozyskiwaniu kluczowych zasobów istotnie wpływających na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego – obszary metropolitalne. Z drugiej zaś strony wskazać należy obszary pogłębiania się problemów rozwojowych – obszary odpływu mieszkańców, przedsiębiorstw, instytucji. Podstawowe czynniki konkurencyjności terytorialnej, w tym na poziomie lokalnym, zestawiono w tabeli 2.

W odniesieniu do wskazanych wcześniej rodzajów pożądanых zasobów, o które konkurują ze sobą samorzady gminne, warto przedstawić podstawowe implikacje związane z ich pozyskaniem. Autorzy postanowili poddać analizie zasoby, które mogą stanowić o atrakcyjności inwestycyjnej gmin.

Inwestorzy gwarantują generowanie strumienia korzyści w długim horyzoncie czasu, zarówno z perspektywy samorządu (m.in. wpływy do budżetu), jak i z perspektywy mieszkańców (m.in. nowe miejsca pracy). Pożądanymi są tacy inwestorzy, którzy profilem działalności odpowiadają strukturze kwalifikacji mieszkańców gminy. Taka sytuacja sprzyja procesowi absorpcji wolnych zasobów ludzkich. Niedopasowanie

tych elementów może przyczynić się do zainicjowania migracji – mających charakter wahadłowy (tylko dojazd do pracy) lub stałych – zmiana miejsca zamieszkania przez pracowników. Mówiąc o tych pierwszych, należy wskazać na możliwość pojawienia się negatywnych następstw – wzrost zatłoczenia i spadek bezpieczeństwa na drogach. Migracje stałe pozytywnie wpływają na sytuację gmin, które przyjmują nowych mieszkańców. Stanowią oni źródło wpływów budżetowych gmin. Inwestorzy, wybierając miejsce alokacji swoich zasobów (lokalizacja przedsiębiorstw), kierują się jednak wybranymi kryteriami, które określa się mianem czynników atrakcyjności inwestycyjnej gminy (nazywanych inaczej atraktorami). Poprzez atrakcyjność inwestycyjną rozumie się zdolność do skłonienia inwestorów do wyboru regionu jako miejsca lokalizacji inwestycji (Gawlikowska-Hueckel, Umiński, 2000, s. 7). Wśród głównych czynników atrakcyjności można wskazać:

- bliskość granicy – sprzyja handlowi międzynarodowemu i znacznie obniża koszty transportu,
- wysoki poziom infrastruktury w gminie – wysokiej jakości infrastruktura transportowa zwiększa efektywność prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie takiej, która w znacznej skali opiera się na szeroko rozumianej logistyce,
- dobrze wykształconą kadrę – która może potencjalnie znaleźć miejsce zatrudnienia na etapie: obsługi realizacji inwestycji, bezpośrednio w zrealizowanej inwestycji,
- odpowiednio rozwinięte instytucje wspierające biznes,
- dużą aktywność inwestycyjną gminy, która związana jest z dotacjami i samofinansowaniem rozwoju – świadczy to o wysokim potencjale przedsiębiorczym wewnątrz struktur samorządowych,
- system transportowy szybkich przewozów – sieć autostrad, dróg ekspresowych, główne magistrale kolejowe, które sprzyjają prowadzeniu wielkoskalowych działań logistycznych,
- wysoki odsetek dobrze wykształconych młodych ludzi – w długiej perspektywie mogą zasilać przedsiębiorstwa,
- wysoką siłę nabywczą gospodarstw i przedsiębiorstw gminy oraz bezpośredniego otoczenia – odzwierciedla potencjalny popyt na produkty lub usługi przedsiębiorstwa,
- rozwój turystyki – walory turystyczne wykorzystywane są jako element kampanii promujących dany region lub gminę, rozwój turystyki sprzyja zatem uzyskiwaniu pozytywnych efektów (Szałko, 2014, s. 145–146).

Biorąc pod uwagę zestaw przedstawionych czynników atrakcyjności inwestycyjnej, należy wskazać, że konkurowanie, z tej perspektyw rozumiane jako rywalizacja o potencjalnych inwestorów i strumień przyszłych korzyści związanych z alokacją inwestycji na terenie gminy, odbywa się poprzez wzmocnianie czynników wewnętrznych – mocnych stron gminy, przy jednoczesnym eliminowaniu lub ograniczaniu tych uwarunko-



Tab. 2. Czynniki konkurencyjności samorządów terytorialnych

Rodzaj czynnika	Przykłady
Renta położenia	<ul style="list-style-type: none"> • położenie w pobliżu międzynarodowych szlaków transportowych, • położenie centralne – dobra dostępność transportowa, • położenie w pobliżu ważnych węzłów transportowych – porty lotnicze, porty morskie, węzły kolejowe, węzły drogowe, • położenie przygraniczne
Czynniki ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • zróżnicowana struktura sektorowa gospodarki, • stopień powiązań zewnętrznych i wewnętrznych przedsiębiorstw, • wysoki udział działalności usługowej w strukturze przedsiębiorstw, • rozwój przedsiębiorczości • bezpośrednie inwestycje zagraniczne, • sytuacja na rynku pracy
Czynniki demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> • struktura wg wieku i płci, • przyrost ludności w regionie, powiecie, gminie
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> • wykwalifikowany i wykształcony kapitał ludzki, • skłonność do kształcenia ustawicznego, • wiedza i umiejętności ludzi
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> • skłonność ludzi do zrzeszania się, • partycypacja w podejmowaniu decyzji wyborczych w państwie, regionie, gminie, • poczucie więzi i tożsamości regionalnej i lokalnej
Innowacyjność	<ul style="list-style-type: none"> • obecność instytucji badań i rozwoju oraz jednostek szkolnictwa wyższego, • zdolność do wytwarzania i absorpcji innowacji, • powiązania interesariuszy w regionie
Jakość otoczenia i rozwój turystyki	<ul style="list-style-type: none"> • zróżnicowanie krajobrazu, • wysoka jakość powietrza, wód, gleb, • bogactwo lasów, obecność miejsc przyrody chronionej (cennych ekosystemów), • bioróżnorodność, • obecność infrastruktury turystycznej o wysokim standardzie i jej wykorzystanie
Czynniki kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • kultywowanie tradycji, zwyczajów, wierzeń
Otoczenie biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • obecność instytucji otoczenia biznesu, • organizacja targów, zwłaszcza międzynarodowych
Infrastruktura techniczna	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudowa i dywersyfikacja sieci transportowej, • inwestycje w infrastrukturę „środowiskową” (wodociągi, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków)
Infrastruktura społeczna	<ul style="list-style-type: none"> • sprawny system edukacji, • sprawna sieć usługowa z zakresu ochrony zdrowia
Działalność samorządowa	<ul style="list-style-type: none"> • skłonność do zrzeszania się w związkach celowych, • współpraca w ramach miast, gmin, regionów partnerskich, • wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości – marketing terytorialny, • dostępność instytucji publicznych, • silne przywództwo
Sytuacja w kraju	<ul style="list-style-type: none"> • ogólna sytuacja gospodarcza i społeczna, • klimat polityczny, • przyjęty model polityki regionalnej, polityk sektorowych, finansów państwa
Czynniki międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none"> • zobowiązania państwa z tytułu umów i przynależności do organizacji międzynarodowych, • możliwość korzystania z funduszy zagranicznych, • internacjonalizacja gospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Twardowski, 2014, s. 136)

wań, które stanowią słabe strony. Gminy, konkurując ze sobą, wykorzystują przede wszystkim swój potencjał wewnętrzny. Jednak chcąc pozyskać znaczące inwestycje, władze gminy muszą uwzględniać sytuację panującą w bezpośrednim otoczeniu – gminach sąsiednich. Należy mieć bowiem świadomość ograniczoności potencjału gmin działających w pojedynkę. Podobnie jak przedsiębiorstwa, gminy w takich sytuacjach zmuszone są do nawiązywania współpracy z gminami ościennymi. Można wręcz wskazać na uzależnienie jednostek samorządu lokalnego od współpracy. Oddziaływanie znaczących inwestycji nie ma wyłącznie wymiaru lokalnego. Jego zasięg może wychodzić daleko poza granice jednej gminy, przyjmując charakter regionalny – poziom mezo. Uzależnione jest to oczywiście od specyfiki inwestycji.

W dalszej części opracowania przedstawiony zostanie aspekt współpracy gmin ze szczególnym uwzględnieniem kooperacji w zakresie działań nastawionych na alokację nowych inwestycji o znaczącym (regionalnym) zasięgu oddziaływania. Postanowiono zatem wykorzystać studium przypadku – Poznański Obszar Metropolitalny, jako struktura terytorialna, prowadząca wspólną politykę w zakresie pozyskiwania inwestycji.

Kooperacja w relacjach kooperacji gmin obszarów metropolitalnych

Jednostki samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym coraz częściej decydują się na nawiązywanie współpracy. Tworzone są związki, porozumienia i stowarzyszenia, które służą realizacji celów o charakterze strategicznym (Dolnicki, 2012). Ciekawym przykładem współpracy międzygminnej są porozumienia zawierane na terenie obszarów metropolitalnych, których rozwój w ostatnich dwóch dziesięcioleciach przebiega bardzo intensywnie. Można również wskazać na specyficzne jego przejawy (Porawski, 2013, s. 48).

Obszary metropolitalne w Polsce stanowią obszar miasta centralnego (metropolitalnego) wraz z jego bezpośrednim, funkcjonalnym otoczeniem. Polskie obszary metropolitalne zostały wydzielone (poddane procesowi delimitacji) na potrzeby koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju (Danielewicz, Turała, 2011, s. 110–111).

Wyodrębniono w Polsce następujące obszary metropolitalne: krakowski, łódzki, poznański, górnośląski, trójmiejski, warszawski i wrocławski (Smętkowski i in., 2009, s. 59–61). Obszary metropolitalne cechuje między innymi:

- wysoka jakość usług, instytucji i wyposażenia materialnego,
- wysoki potencjał innowacyjny,
- duża konkurencyjność produkcji wyspecjalizowanych usług,
- silne wewnętrzne więzi współpracy na płaszczyznach: gospodarczej, społecznej i instytucjonalnej,
- wyjątkowość i specyfika miejsca (Nowak, 2010).

W ujęciu atrakcyjności inwestycyjnej obszary metropolitalne przejawiają zdecydowanie wysoki poziom

i cechują się ponadprzeciętną konkurencyjnością na tle wszystkich regionów. Nie oznacza to jednak, że obszary metropolitalne są pod tym względem jednorodne. Tak samo zresztą jak różnią się strukturalnie, funkcjonalnie i morfologicznie. Można wskazać na istotne różnice wewnątrz poszczególnych obszarów metropolitalnych i koncentrację występowania wysokich walorów inwestycyjnych w wybranych gminach wchodzących w skład obszarów metropolitalnych. Szczególnie wysokim nasyceniem czynników konkurencyjności charakteryzuje się miasto centralne, które agreguje jednocześnie większość cech i funkcji całego obszaru metropolitalnego. Należy jednak podkreślić, że każda jednostka samorządu terytorialnego wykazuje inne, specyficzne dla siebie uwarunkowania, wpływające na atrakcyjność inwestycyjną.

Współpraca międzygminna wewnątrz obszarów metropolitalnych sprzyja osiągnięciu efektów, które nie byłyby możliwe do zrealizowania w ramach samodzielnej działalności. Specyfika obszarów metropolitalnych wykazuje zachodzenie bardzo silnych relacji w ich wnętrzu, które integrują działania i sprzyjają rozwojowi społeczno-gospodarczemu. Różnorodność i przede wszystkim komplementarność pełnionych funkcji przez poszczególne gminy obszaru metropolitalnego czyni z nich jedne z najbardziej atrakcyjnych obszarów. Dostrzega się to zarówno z perspektywy mieszkańców, którzy oczekują względnie wysokiego poziomu życia (dostęp do specjalistycznych usług, wysokiej jakości infrastruktura, możliwości rozwoju zawodowego, dostęp do instytucji kultury, edukacji i sportu), jak i z perspektywy przedsiębiorstw, które zainteresowane są odpowiednim klimatem biznesu (specjalistyczna infrastruktura, chłonne rynki zbytu, wykwalifikowany kapitał ludzki, bliskość kontrahentów).

Świadomość wspólnego interesu jednostek samorządu terytorialnego tworzących obszar metropolitalny jest kluczowa z perspektywy prowadzenia celowej polityki w zakresie kształtowania warunków sprzyjających przyciąganiu potencjalnych inwestorów. Przejawia się to we wzmacnianiu potencjału wewnętrznego gmin poprzez rozwój i pozyskiwanie kluczowych zasobów. Korzyści generowane w wyniku lokalizacji nowej działalności gospodarczej na terenie gminy nie dotyczą tylko jej obszaru. Gminy obszaru metropolitalnego tworzą między sobą sieć relacji o bardzo wysokiej intensywności. Grono uczestników relacji nie ogranicza się jedynie do samych jednostek samorządowych. Należy wskazać również na znamienitą rolę, jaką odgrywają przedsiębiorstwa, organizacje i instytucje oraz coraz częściej sama społeczność lokalna. Ta ostatnia grupa interesariuszy aktywnie uczestniczy w kształtowaniu rozwoju samorządów. Mówi się o partycypacji społecznej mieszkańców gmin, którzy są wyrazicielami oczekiwań względem jakości życia.

Działania integrujące w Poznańskim Obszarze Metropolitalnym

Poznański Obszar Metropolitalny jest jednym z najprężniej rozwijających się pod względem gospodarczym regionów w Polsce. Badania przeprowadzone w ramach

Europejskiej Sieci Obserwacyjnej Rozwoju Terytorialnego i Spójności Terytorialnej (ESPON) wykazały, że Poznański Obszar Metropolitalny należy do tzw. słabych MEGA (Metropolitalnych Europejskich Obszarów Wzrostu), co stanowi najniższą z pięciu kategorii klasyfikacji (globalne węzły, lokomotywy Europy, silne, potencjalne i słabe MEGA). W grupie tej sklasyfikowano również Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Szczecin i Wrocław. Natomiast Warszawa została zidentyfikowana jako ośrodek kategorii potencjalne MEGA (ESPON 1.1.1, *Potentials for polycentric in development in Europe*, 2005, s. 12).

Obecnie omówione zostaną główne kierunki współpracy gmin tworzących Poznański Obszar Metropolitalny. Mają one na celu wewnętrzną integrację obszaru metropolitalnego, która sprzyja:

- wzrostowi konkurencyjności regionu (metropolitalnego),
- budowaniu spójności terytorialnej i przeciwdziałaniu marginalizacji obszarów problemowych,
- tworzeniu warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Przedstawione cele szczegółowe zostały ustanowione na potrzeby *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie* (2010, s. 3).

Charakteryzując działania podejmowane w Poznańskim Obszarze Metropolitalnym, skupiono się na tych, które koncentrują się wokół aspektów związanych z atrakcyjnością inwestycyjną gmin, którą uznano za jeden z najistotniejszych przejawów prowadzenia celowej polityki rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów metropolitalnych w Polsce.

Nadrzędnym dokumentem wyznaczającym kierunki rozwoju Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego jest *Metropolia Poznań 2020. Strategia Rozwoju Aglomeracji Poznańskiej*. Ze względów pragmatycznych (brak w Polsce samorządów terytorialnych na poziomie mezo, odpowiadających obszarom metropolitalnym) zdecydowano się w strategii, że jej zakres przestrzenny będzie obejmował gminy powiatu poznańskiego, którego terytorium odpowiada tzw. minimalnemu zakresowi przestrzennemu obszaru metropolitalnego Poznania (rdzeń obszaru metropolitalnego). Należy jednoznacznie podkreślić, że jest to kwestia uznaniowa. Zasięg oddziaływania Poznania jako miasta metropolitalnego wychodzi daleko poza granice powiatu poznańskiego i obejmuje łącznie 41 gmin (na podstawie delimitacji przeprowadzonej w 2006 roku) (Derc, Maćkowiak, 2013, s. 66).

Strategia rozwoju obszaru metropolitalnego wyznacza pięć głównych osi strategicznych, w ramach których sformułowano pakiety 28 programów strategicznych. Pierwsza oś strategiczna dotyczy zagadnień gospodarki przestrzennej i środowiska. Obejmuje przede wszystkim działania związane z kształtowaniem ładu przestrzennego na terenie poszczególnych gmin, które odbywa się w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Główną przesłanką tego działania jest racjonalne gospodarowanie przestrzenią w zgodzie z międzynarodowymi standardami i normami dotyczącymi kwestii

środowiskowych, krajobrazowych i urbanistycznych. Priorytetem przedmiotowej polityki jest dopasowanie zagospodarowania przestrzennego do potrzeb mieszkaniowych, produkcyjnych i wypoczynkowych tak obecnych, jak też przyszłych pokoleń lokalnej społeczności.

Drugą oś strategiczną stanowią kwestie infrastruktury i organizacji transportu jako elementów mających istotny wpływ na poziom jakości życia mieszkańców i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych oraz innych organizacji i instytucji. Zadania w tym obszarze koncentrują się wokół rozbudowy i modernizacji sieci infrastruktury transportowej całego obszaru metropolitalnego. Celami działań podejmowanych w ramach osi strategicznej infrastruktura i organizacja transportu są: zwiększenie dostępności transportowej w skali krajowej i międzynarodowej oraz zapewnienie wewnętrznej spójności transportowej, czemu ma służyć rozwój zintegrowanego systemu transportu publicznego. Kluczowa okazuje się być również eliminacja lub częściowe ograniczenie występowania istotnych problemów związanych z transportem w obrębie obszaru metropolitalnego – m.in. kongestia transportowa, wysoki poziom zużycia technicznego infrastruktury i niska dostępność do zbiorowego transportu publicznego w obszarach peryferyjnych.

Kolejna oś strategiczna obejmuje zagadnienia gospodarki oraz rynku pracy i bezpośrednio odnosi się do polityki inwestycyjnej w obszarze metropolitalnym. Z punktu widzenia atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności oś ta ma znaczenie krytyczne. Celem działań podejmowanych w ramach osi jest wspieranie rozwoju gospodarczego i wzrost konkurencyjności obszaru metropolitalnego jako miejsca „dobrych” inwestycji. Diagnoza strategiczna Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego, przeprowadzona na potrzeby obecnej strategii rozwoju, wykazała stosunkowo niski poziom innowacyjności. Przejawia się to między innymi niewielką liczbą przedsiębiorstw, których podstawowa działalność związana jest z innowacjami (np. branża *high-tech*). Równie niepokojący wydawać się może poziom zaawansowania działań własnych przedsiębiorstw obszaru metropolitalnego w zakresie badań i rozwoju. Należy jednak wskazać, że od czasu przeprowadzenia diagnozy sytuacja ta znacznie się poprawiła. Celem dalszego rozwoju gospodarczego konieczna jest intensyfikacja działań w zakresie tworzenia sieci współpracy gospodarczej w oparciu o rozwinięty rynek pracy. Sprzyja temu struktura lokalnego potencjału edukacyjnego i naukowego, który charakteryzuje się jednocześnie wysokim stopniem różnorodności, jak również wysoką specjalizacją. Oś strategiczną gospodarka i rynek pracy stanowią cztery programy strategiczne:

- 1) Harmonizacja wspierania gospodarki.
- 2) Powiązania i transfer technologii.
- 3) Monitoring podaży i popytu na pracę.
- 4) Współpraca systemu edukacji z gospodarką.

Szczegółowe charakterystyki programów strategicznych zawarto w tabeli 3.

Tab. 3. Programy, cele i wybrane działania osi strategicznej gospodarka i rynek pracy Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego

<p>Program I. Harmonizacja i wspieranie gospodarki</p> <p>Cel: Wzmocnienie potencjału gospodarczego obszaru metropolitalnego poprzez poprawę zinstytucjonalizowanej współpracy podmiotów gospodarczych z samorządami.</p> <p>Wybrane działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja i propagowanie tzw. dobrych praktyk oraz działań wspierających obsługę przedsiębiorców; • Koordynacja promocji gospodarczej obszaru metropolitalnego; • Opracowanie modelu samorządów i sektora prywatnego.
<p>Program II. Powiązania i transfer technologii</p> <p>Cel: Rozszerzenie związków technologicznych i organizacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz ich powiązań z nauką i otoczeniem biznesu – podniesienie innowacyjności i zwiększenie konkurencyjności na rynkach krajowym i międzynarodowym.</p> <p>Wybrane działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie forum kontaktów przedsiębiorców z przedstawicielami nauki i otoczenia biznesu; • Określenie branż kluczowych i opracowanie systemu zachęt dla środowiska naukowego i gospodarczego do poszukiwania nowych zastosowań dla odkryć i wynalazków z branż kluczowych; • Rozwój instrumentów finansowania innowacji.
<p>Program III. Monitoring podaży i popytu na pracę</p> <p>Cel: Wdrożenie systemu monitoringu podaży i popytu na pracę, umożliwiającego osiągnięcie optymalnego zatrudnienia w obszarze metropolitalnym poprzez jak najlepsze zagospodarowanie zasobów ludzkich przy wykorzystaniu istniejących i nowych miejsc pracy.</p> <p>Wybrane działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy; • Opracowanie i uruchomienie systemu cyklicznego monitoringu ofert pracy.
<p>Program IV. Współpraca systemu edukacji z gospodarką</p> <p>Cel: Wypracowanie modelu współpracy edukacji z gospodarką, zapewniającego lepsze dopasowanie oferty kształcenia do kwalifikacji i umiejętności oczekiwanych przez pracodawców.</p> <p>Wybrane działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weryfikacja oferty edukacyjnej i ciągłe dostosowywanie jej do potrzeb rynku; • Opracowanie wstępnych założeń funkcjonowania systemu koordynacji zarządzania na poziomie ponadgimnazjalnym i współpracy gospodarki z edukacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Metropolia Poznań 2020. Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej, 2011, s. 98-106)

Czwartą oś strategiczną stanowią usługi społeczne, w tym tworzenie ich przyjaznego charakteru z perspektywy mieszkańców. Usługi społeczne cechować ma zintegrowanie tematyczne, dobra dostępność przestrzenna i ekonomiczna oraz atrakcyjna formuła tak dla mieszkańców, jak i nierezydentów (głównie turystów).

Zintegrowane zarządzanie i marketing terytorialny stanowią ostatnią, piątą oś strategiczną zaprojektowaną na potrzeby strategii rozwoju obszaru metropolitalnego Poznania. Główne cele w tym obszarze związane są z kształtowaniem nowoczesnych modeli współpracy i zarządzania w obszarze metropolitalnym. W tym celu wykorzystywane są założenia podejścia zintegrowanego, uwzględniającego wspólny interes wszystkich samorządów i interesariuszy metropolitalnych, w tym zarówno instytucji publicznych, jak i komercyjnych.

Podsumowanie

Kooperacja jako strategia relacyjna wewnątrz obszarów metropolitalnych stanowi naturalną opcję rozwoju gmin, a w konsekwencji całych obszarów me-

ropolitalnych. Zakłada się przy tym dominującą rolę relacji o charakterze współpracy. Wymaga to jednak dokładnej weryfikacji. Tak samo zresztą jak określenie szczegółowych obszarów zachodzenia relacji współpracy i konkurencji. Równie przydatnym z perspektywy poznania natury kooperacji wewnątrz obszarów metropolitalnych będzie rozpoznanie korzyści płynących z jednoczesnego konkurowania i kooperacji. W tym celu potrzebne jest jednak przeprowadzenie kompleksowej procedury badawczej, uwzględniającej również inne elementy charakterystyczne dla kooperacji.

dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: p.bartkowiak@ue.poznan.pl

mgr Maciej Koszel
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: maciej.koszel@ue.poznan.pl



Bibliografia

- [1] Bengtsson, M., Eriksson J., Wincent J. (2010), *Co-opetition Dynamics – An Outline for Future Inquiry*, „Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness”, No. 20(2).
- [2] Cygler J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M., Materna G. (2013), *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- [3] Cygler J. (2014), *Granice inspiracji w kooperacji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Wyd. SGH, Warszawa.
- [4] Cygler J. (2007), *Kooperacja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2(128).
- [5] Cygler J. (2009), *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [6] Czakon W. (2015), *Droga po strukturze – od strategii współdziałania do strategii sieci*, Prace Naukowe WWSZiP, Nr 32(2).
- [7] Czakon W. (2013), *Strategia badań nad kompetycją*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 13.
- [8] Danielewicz J., Turała M. (2011), *Delimitacja obszarów metropolitalnych jako podstawa wdrażania metropolitan governance*, „Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica”, Nr 258.
- [9] Derc A., Maćkowiak J. (2013), *Delimitacja Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego. Od pomysłu do planu*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, seria Ekonomia, XVII, Nr 1.
- [10] Dolnicki B. (red.), (2012), *Formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- [11] ESPON 1.1.1, (2005), *Potentials for Polycentric in Development in Europe*, Project Report, Nordregio, Sztokholm.
- [12] Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- [13] Gawlikowska-Hueckel N., Umiński S. (2000), *Ocena konkurencyjności województw*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- [14] Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006), *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 8.
- [15] Kotler P., Caslione J. (2009), *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, MACOM, Nowy Jork.
- [16] *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, (2010), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- [17] Łażniewska E. (2013), *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [18] *Metropolia Poznań 2020. Strategia rozwoju aglomeracji poznańskiej*, (2011), Centrum Badań Metropolitalnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- [19] Nowak M. (2010), *Polskie obszary metropolitalne – problemy definicyjne*, „Samorząd Terytorialny”, Nr 3.
- [20] Porawski A. (red.), (2013), *Współpraca JST w Polsce. Stan i potrzeby*, Poznań.
- [21] Sankowska A. (2012), *Wpływ kluczowych kompetencji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 1.
- [22] Smętkowski M., Jałowicki B., Gorzelak G. (2009), *Obszary metropolitalne w Polsce – diagnoza i rekomendacje*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 1(35).
- [23] Szałko B. (2014), *Konkurencyjność w świetle badań atrakcyjności inwestycyjnej gminy*, [w:] P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny a polityka lokalna*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 28(3), Wałbrzych.
- [24] Twardowski D. (2014), *Konkurencyjność w ujęciu regionalnym – istota, czynniki oraz jej kształtowanie*, [w:] P. Laskowski (red.), *Samorząd terytorialny a polityka lokalna*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Nr 28(3), Wałbrzych.

The Coopetition of Local Government Units

Summary

Under the conditions of „new normality” organizations are constantly looking for opportunities to optimize its functioning. It is pointed out, inter alia, the need to reduce costs, increase the efficiency of investments and maximize the potential of companies resources, which in turn should result in strengthening of competitive advantage. Nowadays, organizations more often tend to use such a solutions as networking with competitors while still maintaining in a competitive relationship. Such an approach is called coopetition, which is an evolutionary development of strategies of cooperation and competition. Coopetition is explored mainly on the basis of the functioning of companies. Authors suggest the possibility of occurring of this type of relations between local government units, which has also considerable scientific potential. The article focuses on the characteristics of coopetition – its definition, main features, basic typologies and potential benefits from it. Second part of the article presents the possibilities of using coopetition in the field of functioning of local government units, with particular emphasis on the communities forming metropolitan areas.

Keywords

local government, coopetition, metropolitan area

20% INNOWACYJNY SYSTEM ZARZĄDZANIA OFERTĄ PRZEWOZOWĄ I DWORCOWĄ



Podstawowe funkcje systemu:

- › Elektroniczna platforma sprzedaży biletów
- › System zarządzania obsługą dworców
- › System zarządzania ofertą przewozów autokarowych
- › Elektroniczne rozkłady jazdy

analityka sprzedaży
kursy łączone
dedykowane instancje systemu
wieloplatformowość sprzętowa
rozkład jazdy przewoźników
unikalny mechanizm
wyszukiwania kursów

aplikacje mobilne

aplikacja kasowa

proste API do integracji
pełne rozliczenie
sprzedaży dworcowej
nowoczesne mechanizmy promocyjne
integrator przewoźników
lokalizacje pojazdów na trasie
działanie w chmurze
łatwa dostępność - aplikacja webowa

bezpieczeństwo
danych

Otwartość na partnerów naukowych i biznesowych

www.dworzeonline.pl

Kontakt:

Dział marketingu i sprzedaży:
tel. 604 585 419
marketing@dworzeonline.pl

Marka dworzeonline.pl należy do
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej "POLONUS"
w Warszawie S.A., 02-305 Warszawa, Aleje Jerozolimskie 144

**Bilety autobusowe
bez dodatkowych opłat**



> SPRAWDŹ NAS!
WWW.DWORZECONLINE.PL

dworzeconline.pl to innowacyjne podejście do podróżowania

- › Bilety autobusowe i nie tylko
- › Rozkład jazdy autobusów
- › Tysiące kursów każdego dnia
- › Kursy międzynarodowe, krajowe i lokalne
- › Bogata oferta małych i dużych przewoźników
- › Wygodny, intuicyjny i szybki proces zakupu
- › Zakup biletu z każdego przystanku
- › Bilety elektroniczne PDF, SMS i QR Code
- › Możliwość wyboru miejsca w autobusie
- › Aplikacje mobilne
- › Standardy podróży dla każdego kursu
- › Dodatkowe poradniki podróżnika
- › Miejsca na trasach autobusu warte zobaczenia
- › Lokalizacja autobusów na mapie



Tu znajdziesz swoje bilety

Dworzeconline.pl - najlepsze promocje