

# Spis treści / Contents

<b>Lidia Białoń, Emilia Werner</b>	<b>WOKÓŁ INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJACH / AROUND SOCIAL INNOVATION IN ORGANIZATIONS</b>	<b>3</b>
<b>Danuta Janczewska</b>	<b>ZNACZENIE JAKOŚCI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W KREOWANIU MODELU BIZNESOWEGO W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE / MEANING OF QUALITY OF LOGISTICS PROCESS IN CREATION OF BUSINESS MODEL OF MICROENTERPRISE</b>	<b>13</b>
<b>Mirosław Jurdeczka</b>	<b>ROLA INSTYTUCJI PAŃSTWOWYCH W NARODOWYM SYSTEMIE INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE SEKTORA ICT TAJWANU / THE ROLE OF GOVERNMENT INSTITUTIONS IN NATIONAL INNOVATION SYSTEM BY EXAMPLE OF TAIWAN'S ICT SECTOR</b>	<b>21</b>
<b>Oksana Kyrylenko</b>	<b>VALIDITIES OF NECESSITY FOR ESTABLISHING THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF ACTIVITY OF LOW-TRAFFIC LINES</b>	<b>29</b>
<b>Viera Mokrišová</b>	<b>EKOINOVÁCIE AKO DETERMINANT EFEKTÍVNEHO PODNIKATEĽSKÉHO ROZVOJA / ECO-INNOVATION AS A DETERMINANT EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT</b>	<b>35</b>
<b>Sylwia Przetacznik</b>	<b>ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE-MODA CZY KONIECZNOŚĆ? / ENTERPRISE RISK MANAGEMENT-FASHION OR NECESSITY?</b>	<b>41</b>
<b>Надежда Надеина</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ / MANAGEMENT OF CONSTRUCTION COMPANY AND RAISING THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL READINESS</b>	<b>51</b>

<b>Czesław Skowronek</b>	<b>SYTUACJA FINANSOWA POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW – SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU / FINANCIAL SITUATION OF POLISH ENTERPRISE SECTOR – OPPORTUNITIES AND THREATS TO DEVELOPMENT</b>	<b>59</b>
<b>Stanisław Sudol</b>	<b>DELFIKA METODA BADAWCZA / THE DELPHI RESEARCH METHOD</b>	<b>69</b>

# WOKÓŁ INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJACH / Around social innovation in organizations

## Adres do korespondencji:

e-mail: lbialon@gazeta.pl

e-mail: emalia1@o2.pl

### STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest innowacjom społecznym w organizacjach społeczno-gospodarczych. Głównym przedmiotem rozważań są organizacje gospodarcze, utożsamiane z przedsiębiorstwem. Rozważania te poprzedzono analizą różnorodnych koncepcji rozwoju społecznego, które mogą odgrywać inspirującą rolę w powstawaniu ogółu innowacji społecznych, a co za tym idzie także w przedsiębiorstwach. Następnie omówiono warunki społeczne jakie mogą tworzyć bazę do zaistnienia innowacji społecznych na ich terenie. Poświęcono przy tym uwagę relacjom społecznym powstałym w przebiegu i organizacji pracy. Wskazano, iż głównym celem innowacji społecznych w organizacjach gospodarczych jest właśnie poprawa tych relacji. Ujmując natomiast ogólniej cel wdrażania wspomnianych innowacji, stwierdzono, iż jest nim poprawa jakości życia nie tylko zatrudnionych ale również szeroko pojętego otoczenia. Dokonano podziału innowacji społecznych w przedsiębiorstwach dzieląc je na wewnętrzne, nastawione na pracowników oraz zewnętrzne, ukierunkowane na otoczenie i rynek. Podkreślono też wagę innowacji społecznych w rozwiązywaniu problemów współczesności.

**SŁOWA KLUCZOWE:** INNOWACJA SPOŁECZNA, ORGANIZACJA GOSPODARCZA, RELACJE SPOŁECZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH, KLASYFIKACJA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH.

JEL CLASSIFICATION: O35

### ABSTRACT

The article addresses innovations in socio-economic organizations. Its purpose is not to propose any particular innovative solutions, but to focus on certain in fact conceptual issues. Namely, several conceptions of social development are elaborated, thought of as inspirations for the innovations in question. To be even more precise, social relations within companies or firms are targeted as the basis for the rise of the innovations, the proper goal of which is an improvement of these very relations and thereby an increase of the quality of life of the people engaged (especially employees).

In this context, a classification of the social innovations is set forth; the classification according to which there are internal innovations, dedicated to employees, and external innovations reaching out to the environment, broadly construed. The authors bring up some of the most urgent social and economic problems and show how seeking to solve them hinges on the ability to come up with the social innovations of different sorts.

**KEY WORDS:** SOCIAL INNOVATION; SOCIO-ECONOMIC ORGANIZATION; SOCIAL RELATIONS WITHIN COMPANIES; CLASSIFICATION OF THE SOCIAL INNOVATIONS.

## 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE. CELE ARTYKUŁU

Niniejszy artykuł zawiera refleksje na temat zagadnień związanych z pojęciem „innowacje społeczne”, jak również na temat tego, jaki fragment rzeczywistości społecznej obejmują i komu mogą

służyć. Refleksje te podbudowane są rozważaniami innych autorów prezentowanymi w literaturze przedmiotu.

Treść literatury oraz poczyniona w dostępnym zakresie obserwacja życia społecznego, wskazuje na fakt, iż coraz częściej innowacje społeczne dotyczą nie tylko skali

„makro”, co jakby było ujęciem tradycyjnym, ale i „mikro”, w odniesieniu do działań różnorodnych organizacji funkcjonujących w społeczeństwie a w szczególności do organizacji gospodarczych – przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przedstawienie czytelnikowi do zapoznania się i dyskusji następujących kwestii:

- źródła i inspiracje powstawania innowacji społecznych w różnorodnych organizacjach sfery społeczno-gospodarczej – identyfikacja i omówienie,
- problemy innowacji społecznych na poziomie organizacji gospodarczej, utożsamianej z przedsiębiorstwem – wyodrębnienie i interpretacja,
- cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwach – propozycja sformułowań.

Jak pojmowane i opisywane są innowacje społeczne? W dyskusjach na temat znaczenia innowacji w rozwoju przedsiębiorstw, determinant i barier wdrażania, pojawiają się twierdzenia, że tendencja do tworzenia innowacji społecznych obecnie bardzo się rozwija. Podkreśla się także, że ich waga będzie rosła (Giza-Poleszczuk, 2013:80, Weresa 2014: 95). Teza powyższa, którą podzielamy, znalazła potwierdzenie w dokumencie Ministerstwa Gospodarki w sprawie wprowadzenia innowacyjności i efektywności (**Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020, 2013: 20**). Tematyka innowacji społecznych nie jest na razie dostatecznie precyzyjnie opracowana, mimo iż bywa przedmiotem częstych dyskusji i badań empirycznych. Niejednoznaczność zaś definicji innowacji społecznych znacznie utrudnia ich identyfikację, porównywalność i zastosowanie, co zostało już omówione w artykule „W stronę innowacji społecznych” (Białoń, 2015: 3). Z rozważań w nim przedstawionych wynikają następujące wnioski:

1. Bazą odniesienia innowacji społecznych jest płaszczyzna społeczna.
2. Cele innowacji społecznych sprowadzają się do: wzrostu poziomu dobrostanu społeczeństwa, tworzenie nowych relacji międzyludzkich bądź poprawa istniejących, wzmocnienie kapitału społecznego.
3. Klasyfikacji innowacji społecznych można dokonać przy pomocy następujących kryteriów: zasięgu występowania, beneficjentów korzystających ze skutków wdrożenia i dziedziny aktywności ludzkich.
4. Innowacje społeczne są podzbiorem innowacji uniwersalnych.

Definicja innowacji społecznych została natomiast sformułowana w następującym brzmieniu:

„Innowacje społeczne są to wdrożone projekty, których celem jest powstanie zmiany społecznej, w konsekwencji czego następuje wzrost dobrostanu (poziomu i jakości życia) oraz tworzenie nowych form relacji międzyludzkich prowadzących do: zapobiegania dezintegracji społecznej, wzrostu demokratyzacji życia oraz wzmocnienie kapitału społecznego” (Białoń, 2015:7).

Przedstawione w artykule zagadnienia innowacji społecznych w organizacjach, dotyczą polskich warunków społecznych i ekonomicznych.

## 2. WYBRANE IDEE I KONCEPCJE INSPIRUJĄCE POWSTAWANIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH W ORGANIZACJACH SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

W niniejszym artykule pojęcie „organizacja” będzie występowało w znaczeniu rzeczowym czyli jako pewnego rodzaju całość złożona z powiązanych części, a konkretnie przedmiotem rozważań będą organizacje, ujmując najogólniej, społeczno-gospodarcze.

W tabeli 1 przedstawimy przydatny do naszych rozważań podział organizacji społeczno-gospodarczych.

Tabela nr 1. Rodzaje organizacji społeczno-gospodarczych

Rodzaje organizacji			
Związane z gospodarką	Zawiązane z zarządzaniem społeczeństwem	Organizacje społeczne i pozarządowe, przedsiębiorstwa ekonomii społecznej	Nie będące instytucjami pozarządowymi a działające na rzecz zaspokajania potrzeb społeczeństwa
Przedsiębiorstwa przemysłowe o różnych formach własności	Organizacje samorządów lokalnych-urzędy gmin, województw, starostwa powiatowe.	Stowarzyszenia, fundacje, związki pracownicze i branżowe nie prowadzące działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej: • Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą. • Fundacja prowadząca działalność gospodarczą.	Szkoły różnego poziomu nauczania. Organizacje służby zdrowia, kultury. Organizacje opieki społecznej. Organizacje penitencjarne itp.
Przedsiębiorstwa usługowe i handlowe o różnych formach własności	Organizacje związane z administracją państwową – ministerstwa, komitety.... Inne związane z rozwiązywaniem przez państwo różnorodnych problemów społecznych i gospodarczych (PARP, Agencja Własności Rolnej, KIG, itp.) Państwo jako takie	• Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – non profit. • Spółka akcyjna – non profit. • Spółdzielnia socjalna. • Spółdzielnia pracy. • Zakład Aktywności Zawodowej (ZAZ). • Centrum Integracji Społecznej (CIS).	Organizacje działające na rzecz partii politycznych oraz partie jako takie.

Źródło: opracowanie własne

Można założyć na podstawie potocznej obserwacji i treści zawartych w literaturze fachowej i publicystycznej, że innowacje społeczne, które zaistniały, bądź powinny zaistnieć we wszystkich organizacjach, są w dużej mierze determinowane przez zjawiska w skali „makro” a pierwszym, bodajże najważniejszym źródłem powstawania innowacji społecznych są zmiany szeroko pojętej świadomości społecznej. Zaznaczyć tu należy, iż przeobrażanie się społeczeństwa powoduje nie tylko powstanie innowacji strikte społecznych. Powstają też nowe produkty i usługi o szczególnym znaczeniu dla ludzi

a organizacje, przedsiębiorstwa je produkujące i udoskonalające mają większy lub mniejszy udział w rozwiązywaniu społecznych problemów. Najdobitniej można to przedstawić na przykładzie przeobrażania się stosunku do osób niepełnosprawnych. Zmiana poglądu na temat miejsca niepełnosprawnych w społeczeństwie, sprawiła, że rozwinęła się produkcja stosownego sprzętu, zarówno rehabilitacyjnego jak i likwidującego bariery architektoniczne, który ułatwia integrację społeczną osób niepełnosprawnych.

Drugą natomiast, w dużej mierze powiązaną z wyżej opisaną inspiracją innowacji społecznych jest inspiracja zasugerowana przez celowe działania programowe. Zaprezentujemy tu kilka idei i koncepcji, sformułowanych przez naukowców i instytucje, głównie związane z funkcjonowaniem Unii Europejskiej. Są to, zaczynając od tych o największym stopniu ogólności:

- koncepcja zrównoważonego rozwoju,
- koncepcja *flexicurity* i społecznej odpowiedzialności biznesu,
- koncepcja ekonomii społecznej,
- koncepcje rozwoju administracji - *New Public Management, Local Governance*,
- koncepcja logistyki społecznej.

Koncepcją inspirującą, która najogólniej ujmuje potrzeby społeczne współczesnej rzeczywistości i która dotyczy wszelkiego rodzaju organizacji, jest idea zrównoważonego rozwoju. Powstała w wyniku obserwacji, która wskazuje na to, że działalność nakierowana wyłącznie na zysk, może prowadzić (obecnie obserwuje się to jako fakt) do negatywnych zjawisk ubocznych. (Herman, 2011: 95 – 141). Negatywnych zarówno dla ludzi jak i przyrody. Powinno się więc w zarządzaniu organizacjami przywiązywać dużą wagę do społecznego odbioru ich działań. Na koncepcji zrównoważonego rozwoju powinna być budowana strategia zarządzania, cele i metody działań organizacji. Od tego zależy efektywność działania całości gospodarki by była korzystna dla społeczeństwa i środowiska przyrodniczego.

Konsekwencją wprowadzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do wszystkich organizacji, a zwłaszcza gospodarczych, jest idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR), koncentrująca się na działaniach na rzecz znacznego zakresu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. To generuje wiele innowacji społecznych. Szczególnie istotnym efektem tych innowacji są uregulowania prawne, np. w zakresie ruchu konsumenckiego czy ekologii. Na temat Społecznej Odpowie-

działności Biznesu powstało bardzo dużo publikacji. Nie mnożąc definicji i opisów z nią związanych, należy zwrócić uwagę na inne koncepcje, które są do niej paralelne i które powstały jako próba pogodzenia twardych zasad rynku, w tym rynku pracy, z potrzebami bezpieczeństwa socjalnego i ochrony socjalnej członków społeczeństwa. Jest to np. idea socjalna – *flexicurity*. Ujmuje ona dwa problemy – problem bezpieczeństwa zatrudnienia i jednocześnie elastyczności zatrudnienia. Problemy te obejmują jednocześnie pracodawców i pracowników. Mają z założenia dawać obu stronom korzyści – pracodawcom uzyskiwania pracowników o pożądanym poziomie i rodzaju kwalifikacji, pracownikom możliwość swobodnej zmiany pracy dla nich na lepszą. Zawiera się to w elastyczności form zatrudnienia, elastyczności organizacji pracy, bezpieczeństwie socjalnym poprzez udzielanie zasiłków w okresie przejściowym oraz stworzeniu korzystnego systemu szkoleń. Komisja i państwa członkowskie, opierając się na doświadczeniach i wynikach analiz, doszły wspólnie do wniosku, że opracowując i wdrażając politykę w dziedzinie *flexicurity* należy uwzględnić cztery następujące komponenty:

- „Elastyczne i przewidywalne warunki umów (z perspektywy pracownika i pracodawcy, a tak że osób posiadających i nieposiadających stałego zatrudnienia) osiągnęte dzięki nowoczesnemu prawu pracy, układom zbiorowym i organizacji pracy;
- Kompleksowe strategie uczenia się przez całe, zapewniające stałą zdolność pracowników, szczególnie osób z najsłabszych grup społecznych, do dostosowywania się i do bycia zatrudnionym;
- Skuteczna aktywna polityka rynku pracy, pomagająca w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, umożliwiająca skrócenie okresów bezrobocia i ułatwiająca zmianę pracy;
- Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, zapewniające odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjające zatrudnieniu i ułatwiające mobilność na rynku pracy. Chodzi tu o uwzględnienie szerokiego spektrum przepisów dotyczących zabezpieczenia społecznego (świadczenia dla bezrobotnych, emerytury, ochrona zdrowia), umożliwiających pogodzenie pracy z obowiązkami związanymi z życiem prywatnym i rodzinnym, takimi jak opieka nad dziećmi (Komunikat Komisji Parlamentu Europejskiego, 2007: 9). Idea ta mimo wydawałoby się korzystnych dla wszystkich rozwiązań, powoduje wiele kontrowersji. Z jednej strony uważa się, że osłabia pracodawców i ich konkurencyjność na rynku, z drugiej zaś istnieje uzasadniona obawa, iż daleko

posunięta deregulacja rynku pracy i większe możliwości pracodawców w zakresie zwalniania pracowników może być przyczyną konfliktów pracodawca – pracownik a w dalszej konsekwencji pracodawca – związek zawodowy. Tego typu konflikty destabilizują, w odwrotności do założeń omawianej idei, bezpieczeństwo socjalne poszczególnych obywateli i obniżają nastroje społeczne. Tak dzieje się w wielu krajach ale zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych. Obserwujemy to również w naszym kraju.

Kolejną inicjatywą, zmierzającą do aktywizacji gospodarczej i społecznej członków społeczeństwa, zwłaszcza tych zagrożonych wykluczeniem, jest koncepcja ekonomii społecznej i realizowana w związku z nią koncepcja przedsiębiorstw społecznych. Ekonomię społeczną można potraktować nie tylko jako ideę inspirującą, ale i jako innowacją społeczną jako taką. Ekonomia społeczna to działalność gospodarcza łącząca w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa określana również jako gospodarka społeczna lub przedsiębiorczość społeczna. Pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” łączy w sobie dwa atrybuty: „przedsiębiorczość” i „społeczność”. Pierwszy z nich sygnalizuje, że idzie o organizację, która prowadzi działalność gospodarczą prowadzącą do wytworzenia wartości dodanej, ekonomicznej nadwyżki. Drugi zaś - atrybut „społeczności” wskazuje, że podstawowe zasoby, wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, powinny być przeznaczone na realizację jego misji, którą jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą. Jeśli chodzi o zasoby, sedno tkwi w bazowaniu na kapitale społecznym, ukształtowanym w ramach określonej społeczności lokalnej (Hausner, 2008: 9).

Każda z organizacji z zakresu ekonomii społecznej (tabela nr 1) ma swój własny zakres działania. Ich przedmioty działania są różne, chociaż łączy je wspólny cel – doprowadzenie do integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych społeczną marginalizacją, tworzenie miejsc pracy, świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej (interesu ogólnego).

Podobny cel przyświeca też instytucjom pozarządowym, i tym prowadzącym działalność gospodarczą i pozostałym. W warunkach polskich, powstanie i rozwój organizacji pozarządowych można również uznać za innowację społeczną samą w sobie.

W Polsce działa ponadto Międzynarodowa Organizacja Innowatorów Społecznych Ashoka (<http://ashoka-cee.org/poland/>). Według Billa Draytona, założyciela Ashoki, istotą jej działania jest inwestowanie w pomysły poje-



dynczych osób. Pomysły te z założenia mają przyczynić się do istotnych zmian w danym społeczeństwie.

Wymóg zwiększania sprawności i efektywności świadczenia usług publicznych przez jednostki samorządu terytorialnego pojawił się w naszym kraju w latach 90 za sprawą, koncepcji menedżerskiego zarządzania publicznego (*New Public Management*) i dalej rozwijaną w ramach koncepcji współzarządzania lokalnego (*Local Governance*). Zbiór pojęć i działań w ramach *Local Governance* to propozycje dotyczące przyznawania organom administracyjnym większych uprawnień, zmierzających do bliskiej współpracy z lokalnym sektorem prywatnym i obywatelskim (Wiktorska-Święcka, 2015: 21). Kluczowe zaś cechy koncepcji „Nowego Zarządzania” to:

- decentralizacja władzy, zapewnienie elastyczności – organizacja struktur wokół poszczególnych usług,
- wprowadzenie zasad konkurencji – relacji bazujących na konkretach i opartych na przepisach konkurencji,
- menedżerski styl zarządzania,
- nacisk na analizę finansową i oszczędność,
- przejrzyste zarządzania, jasno określona odpowiedzialność,
- jasno wyznaczone cele i wyniki – mierzalne kryteria, wskaźniki,
- orientacja na wyniki, kontrola wyników i rezultatów (Wiktorska-Święcka, 2015: 15).

Kolejna koncepcja pobudzająca powstawanie innowacji społecznych to logistyka społeczna: „kształtowanie przepływów materialnych (oraz towarzyszący im przepływ informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych (oraz przymiotów uzupełniających), wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie” (Szołtysek, Twaróg 2013: 15). Koncepcja ta ma znaczenie we wszystkich organizacjach ale praktyczny jej wymiar zauważamy zwłaszcza w obszarach: ochrony zdrowia, rozrywki, turystyki, demokratyzacji życia, opieki społecznej a także – w obszarze penitencjarnym. Wymienione organizacje, powołane do rozwiązywania problemów społecznych i zaspokajania szczególnych potrzeb społecznych, jakby z założenia kierują się zasadami logistyki społecznej. Jednak są one (np. szkoły prywatne, prywatna „służba zdrowia”) jednocześnie organizacjami biznesowymi. Uwzględniając zasady logistyki społecznej instytucje te poza biznesem mogą realizować cele ogólniejsze, gdzie chodzi o dobro beneficjenta przy uwzględnieniu racji humanitarnych i moralnych i gdzie przy

podejmowaniu decyzji zarządczych właśnie je bierze się pod uwagę, nie tylko względy kosztów i zysku.

Trudno precyzyjnie określić wpływ przedstawionych koncepcji na powstawanie konkretnych innowacji społecznych w poszczególnych organizacjach. Można jednak przypuszczać, że może on być, przynajmniej potencjalnie, istotny.

### 3. ORGANIZACJE GOSPODARCZE JAKO PŁASZCZYZNA POWSTAWANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH I CELE POWSTAJĄCYCH W NICH INNOWACJI SPOŁECZNYCH

Refleksje nad innowacjami społecznymi w przedsiębiorstwach są bliskie refleksjom na temat społecznie odpowiedzialnego biznesu. Mimo wielu działań i szerokiego propagowania, koncepcja ta ciągle jest dyskusyjna, gdyż pogodzenie korzyści ekonomicznych z korzyścią społeczną przysparza wiele problemów.

Organizacja gospodarcza, przedsiębiorstwo, tradycyjnie, pełni trzy funkcje: ekonomiczną, której istotą jest podejmowanie decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny; techniczną, która obejmuje szeroko rozumiane przygotowanie oraz realizację procesów produkcyjnych oraz społeczną, spełnianą w stosunku do własnej kadry pracowniczej oraz względem otoczenia. W epoce tzw. socjalizmu, wszystkie te funkcje były z założenia w symbiozie. Celem naczelnym wszystkich organizacji gospodarczych miało być zaspokajanie potrzeb członków społeczeństwa. Niefektywność systemu gospodarki planowej, spowodowała po zmianach ustrojowych, iż zaczęto przede wszystkim realizować zasady i to raczej w skrajnej postaci, liberalizmu gospodarczego. W konsekwencji zaistniało wiele niekorzystnych zjawisk. Przede wszystkim nadmierne zróżnicowanie poziomu życia ludzi, związane z różnymi czynnikami. Są to między innymi czynniki psychospołeczne i losowe, takie jak: bezradność, nieszczęścia i choroby. Poza tym, galopujący postęp techniczny powoduje swego rodzaju wykluczenie społeczne np. ludzi starszych. Należy jeszcze wspomnieć o zniszczeniu środowiska przyrodniczego oraz istotne zmiany w pojmowaniu ról zawodowych kobiet i mężczyzn oraz wiele innych zjawisk, prezentowanych w mediach i specjalistycznych publikacjach. Wszystko to spowodowało uznanie (za krajami zachodnimi), iż skrajny liberalizm jest niewystarczającą koncepcją gospodarowania. Funkcja społeczna przedsiębiorstw nabrała szczególnego znaczenia. Wszystkie starania wokół innowacji społecznych w organizacjach gospodarczych mają doprowadzić z założenia do zminimalizowania kosztów

społecznych, związanych z opisywanymi cechami współczesnego świata oraz do minimalizowania strat z zakresu ochrony środowiska przyrodniczego. W związku z powyższym, proponujemy następującą klasyfikację innowacji społecznych, które powstają lub mogą powstawać w przedsiębiorstwach:

- Innowacje wewnętrzne w odniesieniu głównie do zatrudnionych, gdzie będzie chodziło o poprawę ich funkcjonowania i jako pracowników i jako ludzi – uwzględnianie ich psychiki, warunków życiowych, poziomu materialnego, potrzeb rozwoju i warunków pracy. Działania doprowadzające do powstania innowacji społecznych w przedsiębiorstwie powinny doprowadzić do: motywacji do pracy w przedsiębiorstwie, adaptacji pracowników, rozsądnej (z zachowaniem prawa do zmian i rozwoju) stabilizacji.
- Zewnętrzne, ukierunkowane na środowisko naturalne i ludzi, którzy wymagają pomocy, gdyż znaleźli się w niezawinionej przez siebie złej sytuacji życiowej. Za innowację społeczną można uznać wszelkie akcje, które przedsiębiorstwa organizują w celu likwidacji zjawiska nędzy, głodu, itp. Ogólnie, innowacje zewnętrzne, powstające w przedsiębiorstwach mają na celu wzmacnianie kapitału społecznego, poprawę bytu i poprzez to zwiększenie potencjału działania społecznego, poczucia bezpieczeństwa społecznego.

Wspominano już, że każda innowacja, nawet ta powstająca na bazie gospodarczej, ma znaczenie społeczne i że są przedsiębiorstwa produkujące produkty materialne o doniosłym znaczeniu społecznym. Wrócimy do problemu niepełnosprawności i posłużymy się przykładem przedsiębiorstwa, wdrażającego wyrób – wózek inwalidzki. W pewnym momencie historycznym, wózek inwalidzki miał wszystkie cechy innowacji produktowej:

- Był wdrożony po raz pierwszy w danym przedsiębiorstwie.
- Wpłynął na wzrost konkurencyjności firmy i budował jej wizerunek.
- Zapewnił pożądane przez firmę zyski.

Ostatni z wymienionych punktów wymaga omówienia. Bezpośrednim celem wdrożenia omawianego produktu był niewątpliwie wzrost konkurencyjności i prestiżu danego przedsiębiorstwa ale ważnym przesłaniem wdrożenia wózka inwalidzkiego jest realizacja pewnych założeń polityki socjalnej. Jest to zapobieganie wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych. Omawiana innowacja pełni podwójną funkcję – innowacji produktowej, zyskowej dla producenta oraz innowacji o szczególnym

znaczeniu społecznym wpisującej się w określony kierunek polityki społecznej. Można nazwać ją innowacją hybrydową. W tej sytuacji powstaje problem metody finansowania procesu wdrożenia tego rodzaju innowacji w ten sposób aby producent osiągnął pożądane zyski a klient, beneficjent określonej strategii społecznej, mógł go nabyć. Naszym zdaniem podobne produkty o tak doniosłym znaczeniu społecznym powinny być dofinansowywane w procesie produkcji z innych nie tylko biznesowych źródeł.

Następnym, ważnym problemem przy rozpatrywaniu innowacji społecznych w przedsiębiorstwach są panujące tam warunki społeczne. Każda innowacja społeczna powstaje na bazie już wcześniej ukształtowanej społeczności. W określonych relacjach tworzących większą całość społeczną (Sztompka, 2016: 32), organizacje gospodarcze a konkretnie ich pracownicy taką całość właśnie stanowią. Warto jeszcze dodać, że jest ona osadzona są w konkretnej epoce historycznej konkretnej kulturze (Sztompka, 2016: 29). W warunkach polskich (nie tylko zresztą), w strukturze przedsiębiorstw przeważają przedsiębiorstwa małe i średnie. Stanowią one niezbyt liczne grupy społeczne i charakteryzują się specyficznymi stosunkami pracy. Badań na ten temat jest mało. Wyniki przeprowadzonych wskazują, iż w polskich MŚP stosunki te cechuje duży indywidualizm a kadra zarządzająca, którą zwykle są właściciele, ma często inklinacje paternalistyczne. To wszystko składa się na niski potencjał kapitału społecznego omawianego środowiska (Czarzasty, 2014). Korzystne byłoby zainspirowanie innowacji społecznych, które by poziom samoorganizacji społecznej w MŚP zwiększyły. Ich kształt jest problemem do ustalenia, ewentualnie w odrębnej pracy opartej na badaniach.

Na gruncie przedsiębiorstw, na uwagę zasługuje też formalno-administracyjne kryterium kształtowania omawianych stosunków. Są one uregulowane formalnie, na ogół zapisane w formie instrukcji. To sugeruje, że powinny być pozbawione emocji ( natura emocji może być w zasadzie także uwarunkowana kulturowo). W praktyce jednak, takie nie są. Mogą przybrać charakter konfliktowy, gdzie emocje mogą górować nad racjonalnością (Sztompka, 2016: 111). Poza stosunkami międzyludzkimi, konfliktogenne mogą się okazać warunki bytowe w procesie pracy. Np. wówczas gdy biuro prezesa rażąco różni się od pomieszczeń pracowników szeregowych.

Uważamy, że cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwach tak jak cele innowacji społecznych w ogóle, powinny obejmować zgodnie z ich definicją:

- Poprawę jakości życia.



- Poprawę relacji międzyludzkich.
- Budowanie kapitału społecznego.

Cel innowacji społecznych – poprawa jakości życia, głównie zawodowego, może być następstwem stosowania zasady sprawiedliwości, której rozumienie także zależy od uwarunkowań kulturowych. Na gruncie przedsiębiorstwa, może być zrealizowane na fundamencie działań doprowadzających do wzrostu płac, fundowaniu specjalnych premii czy zapomóg, pomocy w organizowaniu wypoczynku, nade wszystko zaś zastosowaniu sprawiedliwego podziału pracy jak i podziału tzw. nadwyżki ekonomicznej. Innowacje społeczne, trudno tu określić konkretnie jakie, winny powstawać właśnie na tych fundamentach. Także poprawa jakości życia, ściśle zawodowego może nastąpić między innymi dzięki innowacjom społecznym opartym na stosownym sposobie stylu sprawowania władzy w przedsiębiorstwie.

Cel – poprawa relacji międzyludzkich to kategoria bardzo złożona, wynikająca z faktu, iż człowiek jest istotą społeczną, żyje i działa w otoczeniu innych ludzi. (Sztompka, 2016: 29). W organizacjach gospodarczych występują relacje pomiędzy następującymi grupami zbiorowości:

1. Pracownicy – przełożeni.
2. Przełożeni – pracownicy.
3. Pracownicy – pracownicy.
4. Menedżerowie – partnerzy biznesowi.
5. Menedżerowie – dostawcy.
6. Pracownicy przedsiębiorstwa – władza lokalna.
7. Pracownicy przedsiębiorstwa – konsumenci.

Jakość tych relacji wpływa na wiele różnorodnych elementów działania przedsiębiorstwa. Po pierwsze na skuteczność, operatywność pracowników i ich wydajność a więc przyczynia się do realizacji celów ekonomicznych organizacji. Dobra atmosfera, klimat współpracy i zaufania mają znaczenie nie tylko dla zysków i pozycji na rynku. W organizacji, w której panują przyjazne stosunki pomiędzy wyżej wymienionymi podmiotami pracownik może odczuwać przyjemność i satysfakcję z pracy a to sprzyja i jego rozwojowi i rozwojowi przedsiębiorstwa. Osiągnięcie wysokiego poziomu jakości relacji międzyludzkich, budowanie klimatu zaufania są celem wewnętrznych innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

E. Jędrzych (Jędrzych, 2013: 105-111), do celów innowacji społecznych w przedsiębiorstwach zalicza:

1. Cele społeczne a w ich ramach „zachęcanie pracowników do podnoszenia pozycji konkurencyjnej firm.

2. Cele organizacyjne – „dążenie do zmian organizacyjnych, powodujących wzrost produktywności pracy, bardziej efektywnego wykorzystania wiedzy i umiejętności aby firma stała się atrakcyjniejsza na rynku pracy”.
3. Cele pracownicze a szczególnie rozwinięcie działań powodujących osiągnięcie satysfakcji z pracy a w tym znajdowanie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym, zapewnienie osobistego rozwoju pracowników.

Ze sformułowań autorki wynika, że są one ukierunkowane bardziej na poprawę efektywności gospodarowania przedsiębiorstw, niż na zmianę społeczną w zakresie przedsiębiorstwa. Stanowią bazę bardziej dla innowacji organizacyjnych niż społecznych. Poza tym autorka przytacza sześć następujących argumentów przemawiających za wprowadzaniem innowacji społecznych w firmach, co jakby potwierdzało nasze spostrzeżenie:

1. Innowacje społeczne tworzą warunki do podnoszenia produktywności.
2. Ułatwiają uzyskiwanie wyższych zysków przez firmy.
3. Prowadzą do korzystniejszych relacji pracowniczych.
4. Stwarzają warunki do wzrostu satysfakcji z pracy.
5. Przyczyniają się do rozwijania kontaktów ze światem zewnętrznym.
6. Odwołują się do istotnych wartości społecznych, takich jak zrównoważony rozwój.

Tak więc, identyfikacja celów innowacji społecznych w przedsiębiorstwach jest niełatwa, gdyż często trudno je wyodrębnić od celów ekonomicznych. Ponadto w powstawaniu innowacji społecznych instrumentalne znaczenie mają innowacje zaistniałe w innych dziedzinach funkcjonowania organizacji, np. innowacje organizacyjne.

Niektórzy autorzy, uważają, że innowacje społeczne są elementem etapu ogólnego procesu innowacyjnego, związanego z tzw. innowacjami otwartymi, innowacjami, które powstają dzięki wspólnym wysiłkom wielu zaangażowanych osób i instytucji, dzieleniu się wiedzą (na Kwaśnicki, 2014: 27). Problemem następnym jest częściowo już poddane do dyskusji zagadnienie źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w przedsiębiorstwach. Poza tym wydaje się ważne – co finansować? Czy konkretne innowacje społeczne? Czy raczej systemy pobudzania kreatywności. Są to tematy, którym powinno się poświęcić samodzielne studium. Tematy ważne,

gdyż rozwój społeczny powstaje jako skutek innowacji społecznych.

#### 4. UWAGI KOŃCOWE

Artykuł, jak powiedziałyśmy we wstępie, ma charakter refleksyjny, teoretyczno- opisowy. Naszym zamierzeniem był opis i w miarę możliwości ogólne wyjaśnienie zjawiska innowacji społecznych w przedsiębiorstwach. Zapoznaliśmy czytelnika z koncepcjami i ideami je inspirującymi. Przedstawiłyśmy propozycję ich klasyfikacji i celów.

Na koniec, w podsumowaniu, warto jeszcze raz zaznaczyć, iż współczesne potrzeby i wyzwania społeczne w tym dehumanizacja pracy, powodują powstawanie potrzeb, które mogą być zaspokajane nie tylko przez innowacje techniczne, nawet te mające duże znaczenie dla społeczeństwa. Potrzeby owe mogą być zaspokajane głównie przez innowacje społeczne. Jak już powiedziano, inspiracja dla nich powstaje w globalnej rzeczywistości społecznej ale realizacja konkretnych innowacji następuje w różnych organizacjach, także w gospodarczych, przedsiębiorstwach. Weźmy na przykład przedstawioną w pierwszych partiach artykułu inicjatywę, która sugeruje elastyczne warunki umów związanych ze świadczeniem pracy. Nawet przy jasnym, jednoznacznym systemie prawnym, każdy pracodawca i pracownik może to inaczej zorganizować.

W organizacjach gospodarczych innowacje społeczne wpisują się w koncepcję odpowiedzialnego biznesu – pogodzenie celu ekonomicznego z korzyścią społeczną. Mają znaczenie dla pracowników i pracodawców ale nie tylko. Powinny wpłynąć na ogólny wzrost zaufania społecznego, bez którego nie ma możliwości ani stosowania metod efektywnego zarządzania procesem pracy ani w wielkim uogólnieniu, innowacyjności gospodarki. Rozwój społeczno-ekonomiczny powoduje wzrost znaczenia komponentu społecznego nawet w innowacjach technicznych. Innowacje społeczne przyczyniają do powstania ładu społecznego, właściwego dla współczesności i wspomagają postęp, który opiera się obecnie głównie na kapitale ludzkim. Zmiany więc, które można nazwać innowacjami społecznymi we wszelkiego rodzaju organizacjach, powinny być w możliwie dużym stopniu zharmonizowane z aktualnymi potrzebami społeczeństwa. Problemy powstają wówczas, kiedy organizacje tego nie zauważają, nie akceptują lub błędnie interpretują. Uwag i propozycji przedstawionych w artykule nie uważamy za ostateczne rozwiązania. Chcemy aby były traktowane jako głos w dyskusji o tak ważnym i aktualnym zagadnieniu jak innowacje społeczne.

#### LITERATURA

1. Białoń, L. (2015). *W stronę innowacji społecznych*. Warszawa: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Nr 14(4). Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
2. Białoń, L. (red) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet.
3. Białoń, L., Werner, E. (2013a). *Badanie skutków innowacji. Skutki innowacji zarządczych w opinii studentów WSM w Warszawie*, Warszawa: Zarządzanie Teoria i Praktyka, NR 1(7). Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
4. Białoń, L. (red. nauk.) (2008). *Aktywność innowacyjna organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
5. Białoń, L., Werner, E. (2013b). Świadomość innowacyjności – wyniki badań studentów I roku zarządzania WSM w Warszawie. Warszawa: Zarządzanie. Teoria i Praktyka, Nr 2(6).
6. Białoń L., Kamińska, A. (2015). *Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zarys problematyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie.
7. Czarzasty, J. (2014). *Stosunki pracy w małych i średnich, prywatnych przedsiębiorstwach*, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje, Nr 26(3), Warszawa: Instytut Polityki Społecznej UW. Komitet Nauki o Pracy i Polityce Społecznej PAN.
8. Giza-Poleszczuk, A., Włoch, R. (2013). *Innowacje a społeczeństwo*, [w:] (red.) Zadura-Lichota P, Świt innowacyjnego społeczeństwa. *Trendy na najbliższe lata*. Warszawa: PARP.
9. Hausner, J. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
10. Herman, P. (2011). *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
11. Ilccko, B. (1979). *Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji*. Warszawa: Zagadnienia Naukoznawstwa. nr 4. PAN Komitet Naukoznawstwa.
12. Jędrych, E. (2013). *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*. Warszawa: PWN.
13. Kwaśnicki, W. (2014). *Jak wspierać rozwój innowacji społecznych*. [w:] Olejniczuk-Merta (red. nauk.). *Innowacje społeczne. Od idei do upowszechnienia efektu*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
14. Machnik-Słomka, J. (2015). *Istota współczesnych innowacji – nowe spojrzenie*. [w:] Wyrwa J. (red.). *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Warszawa: PTE.
15. Olejniczuk-Merta, A. (2013). *Innowacje społeczne*. Warszawa: Konsumpcja i Rozwój, Nr 1. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.

16. Olejniczuk-Merta, A. (red.) (2016). *Innowacje społeczne. Jak mierzyć efekty innowacji społecznych*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.
17. Sztompka, S. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Znak.
18. Weresa, M. (2014). *Polityka innowacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Wiktorska-Świąćka, A., Moroń, D., Klimowicz, M. (2015). *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*. Warszawa Difin
20. Wyrwa J. (red. nauk.) (2015). *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Warszawa: PTE.

**ŹRÓDŁA INTERNETOWE:**

1. (<http://ashoka-cee.org/poland/>).
2. *Komunikat Komisji Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*. [http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi\\_komunikat\\_ue.pdf](http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/flexi_komunikat_ue.pdf).
3. *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki. Dynamiczna Polska 2020*, Ministerstwo Gospodarki, [http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/006\\_1\\_Strategia\\_Innowacyjnosci\\_i\\_Efektywnosci\\_Gospodarki\\_2020.pdf](http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIP/Literatura/006_1_Strategia_Innowacyjnosci_i_Efektywnosci_Gospodarki_2020.pdf).
4. Szoltysek, J. Twaróg, S. (2013). *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*. Kraków: UE w Krakowie Katowicach [http://sbc.org.pl/Content/101117/1\\_J.Szoltysek\\_S.Twarog\\_Koncepcja\\_logistyki\\_spolecznej....pdf](http://sbc.org.pl/Content/101117/1_J.Szoltysek_S.Twarog_Koncepcja_logistyki_spolecznej....pdf)
5. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/>



# ZNACZENIE JAKOŚCI PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W KREOWANIU MODELU BIZNESOWEGO W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE

## / Meaning of Quality of Logistics Process in Creation of Business Model of Microenterprise

Adres do korespondencji:

e-mail: janczewska@spoleczna.pl

### STRESZCZENIE

Problematyka modeli biznesowych jest powiązana z zagadnieniami metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem w burzliwym otoczeniu. Zarządzanie jakością procesów logistycznych wpisuje się w tą problematykę jako jeden z ważniejszych aspektów i powinno być uwzględnione w kreowaniu modeli biznesowych. Szczególnie ważne jest to w przypadku mikroprzedsiębiorstw, które nie posiadają odpowiednich zasobów finansowych wspomagających walkę konkurencyjną na rynku. Celem artykułu jest prezentacja wybranych modeli biznesowych oraz dyskusja nad możliwością ich zastosowania w tworzeniu autorskiego modelu biznesowego w mikroprzedsiębiorstwie.

**SŁOWA KLUCZOWE:** MODEL BIZNESOWY, MIKROPRZEDSIĘBIORSTWO, ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ, PROCESY LOGISTYCZNE

JEL CLASSIFICATION: M19

### ABSTRACT

Problems of business model is connected with methods of management of enterprise in turbulent environment. The quality management of logistic processes is the main element of competitiveness of enterprises and should be included into business model structure. Significant is meaning of described standards in management, especially in micro enterprises, who have not financial resources to development and growth. The goal of article is presentation of different business models and possibility to use them in creation of business model in microenterprise.

**KEY WORDS:** BUSINESS MODEL, MICROENTERPRISE, QUALITY MANAGEMENT, LOGISTIC PROCESS.

## 1. WSTĘP

Problematyka doskonalenia metod zarządzania ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw prowadzących działalność w warunkach turbulentnych zmian w otoczeniu. W nurcie wspierania rozwoju i wzrostu konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) istotne miejsce zajmuje problematyka szeroko pojętej jakości. Podkreślane jest znaczenie utrzymywania określonych standardów jakości, przy czym definiowanie ich jest trudne i wymaga specjalistycznego podejścia do działalności przedsiębiorstwa MSP. Rozpatrując procesy logistyczne w przedsiębiorstwie MSP menedżerowie koncentrują się na prawidłowej organizacji działań

procesowych, czasie ich realizacji oraz na efektywności procesów. Z punktu widzenia zarządzania jakością procesu logistycznego analizę procesu logistycznego należy odnieść do kontekstu rynkowego, szczególnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa MSP, adaptując kryteria jakości procesowej w obszarze wielu dyscyplin nauki (Sułkowski 2012: 39). Postawienie problematyki jakości jako celu wpisuje się w koncepcję modelu biznesowego, który zawiera zbiór zasad postępowania przedsiębiorstwa na rynku. Kreowanie modelu biznesowego przez firmy duże i korporacje jest przedstawiane od lat 90-tych w literaturze przedmiotu, natomiast jest niedostatecznie zbadane w obszarze mikroprzedsiębiorstw. Opracowanie holistycznego modelu biznesu dla mikroprzedsiębiorstw



stanowi początek dyskusji o potrzebie jego kreowania w takiej postaci, aby definiował działalność gospodarczą firmy i umożliwiał jej wyróżnienie na rynku krajowym i międzynarodowym. Autorski model biznesu przedstawiony w opracowaniu z pewnością nie wyczerpuje możliwości jego modyfikacji i wymaga permanentnego uzupełniania w oparciu o przeszłe badania.

## 2. MODELE BIZNESU PRZEDSTAWIANE W LITERATURZE

Pojęcie „model biznesowy” może być interpretowane jako opis przedsięwzięcia prowadzącego do przyrostu wartości realizującej dane przedsięwzięcie firmy, lecz także jako sposób realizacji, w tym zaprojektowania systemu działania organizacji i systemu zarządzania nią (Okoń-Horodyńska 2013: 12). Przyjmując, iż model biznesowy odzwierciedla ekonomiczne atrybuty przedsiębiorstwa należy uwzględnić jego celowe uproszczenia oraz schemat analityczny będący pewnym obrazem rzeczywistej przestrzeni gospodarczej. Model biznesowy służy objaśnianiu i prognozowaniu, czyli tłumaczeniu działań dotychczasowych i przewidywanych wyników w przyszłości (Samuelson, Marks 1998: 32-33). Model biznesu według Samuelsona i Marksa stanowi ujęcie kompleksowe procesów biznesowych, opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych. W gospodarce opartej na wiedzy funkcjonuje określenie *nowy model biznesu*, jaki tworzony jest przez tzw. subsystemy, pomiędzy którymi zachodzą wielopłaszczyznowe relacje, interakcje i współzależności pomiędzy poszczególnymi częściami, co wynika z rozwoju i użycia technik informacyjnych i cyfryzacji technologii (Duczowska-Piasecka 2013: 132). W odniesieniu do sektora mikroprzedsiębiorstwa czynnikiem wpływającym na kreowanie strategii jest ograniczona skala ich działalności, co sprawia iż podejmują one działania skoncentrowane na słabych stronach konkurentów (Janiuk 2004: 82-83).

Jednym z bardziej aktualnych problemów podejmowanych we współczesnej literaturze przedmiotu jest doskonalenie modeli biznesowych na drodze innowacji. Jak pisze B. Nogalski: „*problematyka modeli biznesowych i ich wykorzystanie może w najbliższym czasie stać się priorytetem naukowego rozpoznania, w sferze pomocy nauki o zarządzaniu dla współczesnych przedsiębiorstw*” (Nogalski 2011: 447). Wśród wielu modeli prezentowanych w literaturze przedmiotu większość opiera się na zjawiskach badanych w dużych organizacjach, wśród nich należy wyróżnić:

- Model Osterwaldera przedstawia główne elementy, wśród których znajdują się: wartość oferowana klientowi, segmenty klientów, zasoby, partnerstwa, kanały sprzedaży i obsługi, relacje z klientami i ich charakterystyki, kluczowe procesy, struktura przychodów i kosztów. Koncepcja A. Osterwaldera ma charakter uniwersalny i może być stosowana do analizy biznesu, który firma już posiada, lub może stać się podstawą do kreowania modelu biznesowego w przyszłości (Osterwalder, Pigneur: 2012).
- Model Timersa, w którym do elementów modelu biznesowego należy zaliczyć strukturę produktu, usługi i przepływu informacji, co stanowi zarazem prezentację źródeł przychodów (Timers 2000: 3).
- Model VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable and Well Organized Resources*) opisany przez Barneya (Barney 1991: 105-106).
- Model Laudona i Travera, w którym należy wyróżnić osiem kluczowych elementów, tworzących model biznesowy oraz wpływających na efektywność tegoż modelu (Laudon, Traver 2012: 58-60).

Jednym z nielicznych modeli, które powstały w oparciu o badania firm mikro jest model czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw opracowany przez Fundację Kronenberga oraz Bank City Handlowy (Raport 2010:7).

## 3. MODEL BIZNESOWY MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

Problematyka zarządzania mikroprzedsiębiorstwem jest stosunkowo mało rozpoznana w literaturze polskiej, natomiast w literaturze zagranicznej tematyka jest często podejmowana. W krajach rozwijających się badania nad mikroprzedsiębiorstwami koncentrują się nad kreowaniem modelu biznesowego opartego na wiedzy (Hairuddin: 2012), przy czym wiedza ma charakter aplikacyjny, dotyczący danej branży, czy sektora. Na gruncie teorii zarządzania najczęściej reprezentowane jest ujęcie procesowe, które zdaniem M. Hammera i S. Stanton stanowi optymalną formę dla zarządzania firmą (Hammer, Stanton 1999: 118). Z kolei turbulentny charakter funkcjonowania przedsiębiorstwa podkreśla F. Nordsick (za Romanowska, Trocki 2004: 11), który opisał przedsiębiorstwo jako nieprzerwany łańcuch działań, podczas wytwarzania i rozprowadzania nowych produktów. Uwzględnienie podejścia procesowego w działalności mikroprzedsiębiorstw pozwala na definiowanie efektywności procesu, a następnie na formułowanie strategii doskonalenia procesów zewnętrznych tego przedsiębiorstwa (Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008: 57). Polscy badacze koncentrują się głównie

na zagadnieniach zarządzania firmami dużymi, w których można wyodrębnić i zdefiniować klasyczne procesy i struktury. Nieliczne są badania eksplanacyjne, pogłębiające tematykę zarządzania mikroprzedsiębiorstwem w ujęciu branżowym, czy regionalnym, opracowania bardziej szczegółowo zajmujące się mikroprzedsiębiorstwami w aspekcie zarządzania, przedsiębiorczości, czy konkurencyjności. Do opracowań zajmujących się tematyką zarządzania mikroprzedsiębiorstwem należą prace K. Wach (Wach 2014: 13-30), A. Gaweł (Gaweł 2013: 40-50). W literaturze przedmiotu brak jest opracowań na temat modelu biznesowego w przedsiębiorstwach mikro. Modele wymienione powyżej nie uwzględniają ich specyfiki działalności, uwarunkowań wynikających z otoczenia, czy globalizacji. Charakterystyczne elementy systemu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Cechy systemu zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie

Wybrane obszary zarządzania	Firma mikro (1-9 pracowników)
Kształtowanie struktury organizacyjnej	struktura uproszczona lub jej brak, pozioma, spłaszczona, właściciel zarządza pracownikami bezpośrednio co oznacza łączenie własności i zarządzania
System kadrowy	samo zatrudnienie, firma rodzinna, ograniczona liczba pracowników wykonujących różne zadania
Funkcje kierownicze	właściciel jest jednocześnie kierownikiem, scentralizowany sposób kierowania, ograniczona liczba kierowników średniego szczebla
Ustalanie celów strategicznych	właściciel ustala cele strategiczne firmy intuicyjnie, rzadko korzysta z pomocy specjalistów, decydująca jest bliskość rynku, wybieranie strategii niszowej lub brak strategii – nastawienie na przetrwanie
Zasoby wiedzy	dominuje wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu właściciela, wykształcenie kadry menedżerskiej nie jest odnawiane w systemie ciągłego kształcenia
Zasoby ludzkie	ograniczona liczba pracowników, często bez odpowiednich umiejętności i kompetencji
System planowania	brak planowania długoterminowego, planowanie krótkoterminowe, związane z aktualnymi działaniami firmy
Organizowanie pracy	niski stopień formalizacji zadań, brak biurokracji, organizowanie pracy właściciela dotyczy wyrobów lub usług jednostkowych, indywidualnych lub prostych konstrukcyjnie produktów
Podejmowanie decyzji	szybkie podejmowanie decyzji przez właściciela, niechęć do podejmowania ryzyka, obawa przed utratą rynku
Systemy kontroli	osobisty nadzór właściciela nad całością przedsiębiorstwa, występują uproszczone systemy kontroli

Zarządzanie zmianą	reagowanie na potrzeby klientów, specyficzne bezpośrednie relacje z klientami
Logistyka i marketing	procesy logistyczne skoncentrowane na wewnętrznych zasobach, oparte na zwyczajowych relacjach z klientami, elastyczne i dynamiczne dopasowanie realizacji procesów logistycznych do wymagań klientów, brak sprecyzowanej orientacji marketingowej, sporadyczne stosowanie badań i analiz marketingowych, brak wiedzy marketingowej, działania marketingowe oparte na intuicji
Innowacje	specjalizacja wąska, w dziedzinie mało interesującej dla firm dużych, występują głównie innowacje organizacyjne i procesowe

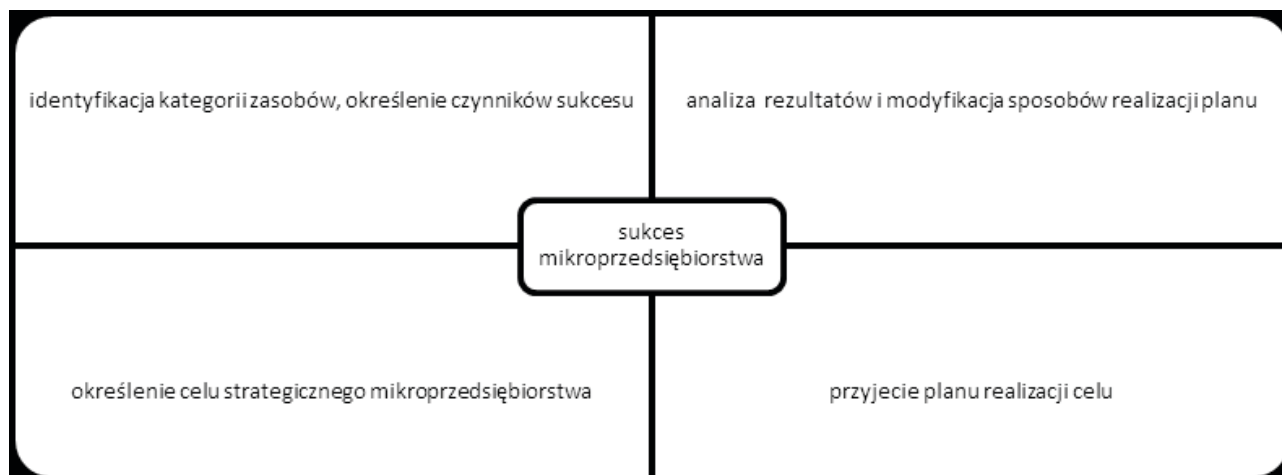
**Źródło:** Janczewska D. Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną ss.179-192 (2011) [w:] Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju (red.) Sułkowski Ł., Wyd. SWSPiZ w Łodzi - Przedsiębiorczość i Zarządzanie.

Identyfikacja elementów zarządzania mikroprzedsiębiorstwem może uzupełnić konstruowanie modelu biznesowego. Budowanie modelu biznesu mikroprzedsiębiorstwa w oparciu o cel, jakim jest sukces przedsiębiorstwa wymaga przyjęcia kilku założeń:

- Jednoznacznie zdefiniowanie celu rozumianego jako sukces firmy. Sukcesem może stać się zysk w perspektywie dłuższego czasu, może też pojawić się idea rozwoju firmy, zdobycie nowych klientów, czy uznanie społeczne.
- Ustalenie kategorii zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Niezbędne jest zdefiniowanie zasobów materialnych, niematerialnych oraz specyficznych umiejętności i działań mikroprzedsiębiorstwa.
- Przeprowadzenie analizy poszczególnych działań i kategorii zasobów w celu przedstawienia modyfikacji modelu biznesowego.

W oparciu o powyższe założenia zaproponowano autorski model biznesu dla mikroprzedsiębiorstwa przedstawiony na rysunku 1.

Rys.1. Model biznesowy mikroprzedsiębiorstwa oparty na sukcesie



Źródło: Opracowanie własne

Zaproponowany model biznesowy składa się z pięciu elementów, założeniem modelu jest osiągnięcie sukcesu. Elementy składowe modelu są ze sobą powiązane i ich definiowanie wskazuje możliwości doskonalenia działań mikroprzedsiębiorstwa. Analiza zasobów zakreśla obszar działalności przedsiębiorstwa w ujęciu finansowym, organizacyjnym, infrastrukturalnym, relacji z rynkiem, umiejętności i wielu innych. Następnym krokiem może stać się zbudowanie strategii na przyszłość oraz zaplanowanie kolejnych działań w tym kierunku. Z punktu widzenia tematyki artykułu przyjęto, iż czynnikiem decydującym o sukcesie może być działalność logistyczna, zwłaszcza w ujęciu jakości oraz doskonalenie tej działalności. Okresowa ocena skuteczności modelu biznesowego powinna być prowadzona w oparciu o przyjęte wskaźniki efektywności oraz wyniki ich pomiarów. W odniesieniu do jakości procesów logistycznych najbardziej trafne mogą być wskaźniki jakości przyjęte w systemach zarządzania jakością takich jak HACCP, czy normach z grupy ISO.

#### 4. JAKOŚĆ PROCESÓW LOGISTYCZNYCH W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO ELEMENT MODELU BIZNESU

Wcześniejsze badania prowadzone przez autorkę w sektorze mikroprzedsiębiorstw dotyczące diagnozy i oceny procesów logistycznych w przedsiębiorstwie mikro wskazują na ich specyfikę sektorową, strukturalną oraz wiele innych korelacji, wśród których dominuje ujęcie zasobowe, funkcjonalne oraz podejście wartościowania procesów i ich efektów (Janczewska 2015: 66-70). Tematyka integracji działalności marketingowej oraz zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem z sektora MSP

w branży cukierniczej podejmowana była przez D. Janczewską (Janczewska 2013: 261-274). Działania podejmowane w realizacji procesów logistycznych we współczesnym mikroprzedsiębiorstwie mogą stanowić istotny czynnik decydujący o sukcesie mikroprzedsiębiorstwa ze względu na ich interdyscyplinarny charakter. Ocena jakości i efektywności procesów logistycznych będzie obejmować następujące rodzaje procesów:

- procesy wspomagające przepływ fizyczny materiałów i towarów;
- procesy wspomagające przepływ informacji;
- procesy wspomagające logistyczna obsługę klientów.

W mikroprzedsiębiorstwie przepływ fizyczny materiałów i usług obejmuje procesy transportowe, magazynowe, przeładunkowe, sortowanie towarów, pakowania i znakowania, procesy produkcji, procesy dystrybucji. Jakość procesów logistycznych wymaga przyjęcia jednoznacznego kryterium w odniesieniu do przebiegu procesu oraz przewidywanych efektów jakościowych z punktu widzenia sprawności procesu logistycznego.

Do mierników jakości procesu logistycznego należy zaliczyć parametry fizyczne:

- czas trwania procesu;
- temperaturę, wilgotność, parametry technologiczne;
- wagę, ilość sztuk;
- zgodność z zamówieniem, zgodność ze zleceniem produkcyjnym,
- wydajność produkcji,
- efektywność dystrybucji.

Podobnie, jak ma to miejsce w systemach zarządzania jakością, ocena jakości i efektywności w odniesieniu do modelu biznesowego jest indywidualna dla każdego przedsiębiorstwa oraz powinna być porównana z przyjętymi poziomami poszczególnych parametrów.

Rozwój technologii wspiera procesy przepływu informacji w mikroprzedsiębiorstwie poprzez możliwości wykorzystania Internetu, GPS oraz łączności satelitarnej. Procesy logistycznej obsługi klienta powinny być oceniane poprzez sprawdzanie rodzaju i liczby reklamacji oraz badanie zadowolenia klientów.

Diagnoza procesów logistycznych w aspekcie budowania modelu biznesu w mikroprzedsiębiorstwie obejmować powinna następujące elementy:

- W ujęciu zasobowym uwzględnia zasoby mikro firmy niezbędne do realizacji danego procesu.
- W ujęciu funkcjonalnym obejmuje poszczególne funkcje mikro firmy, takie jak: pozyskiwanie zasobów do firmy, realizację produkcji oraz dostarczanie wyrobów gotowych klientom, logistykę zaopatrzenia w surowce, materiały i opakowania oraz dystrybucję wyrobów lub usług do odbiorców.
- W ujęciu efektywnościowym zawiera wartościowanie rozwiązań logistycznych przy zastosowaniu oceny parametrów ekonomicznych, technicznych, jakościowych, społecznych, ekologicznym, itp. Rozwiązania logistyczne podejmowane przez mikro firmę dotyczą obszaru produkcji, systemu zarządzania jakością procesów logistycznych, społecznej odpowiedzialność biznesu oraz zmierzają do podniesienia standardów ekologicznych i rozwijania recyklingu w działaniach logistycznych (Dwiliński 2006: 19).

Wartościowanie i ocena procesów logistycznych może stać się integralną częścią modelu biznesu kreowanego przez przedsiębiorstwo na rynku. Warunkiem przeprowadzenia analizy jest podejście interdyscyplinarne uwzględniające problematykę zarządzania, logistyki oraz marketingu. Przykładem działań w tym kierunku jest przemysł spożywczy, w którym kategorie jakości są wymieniane na pierwszym miejscu. Wynikające stąd implikacje dla indywidualnych przedsiębiorstw, czy procesów należy rozpatrywać w aspekcie ustalonych i wdrożonych standardów jakościowych oraz przyjętej strategii ich doskonalenia.

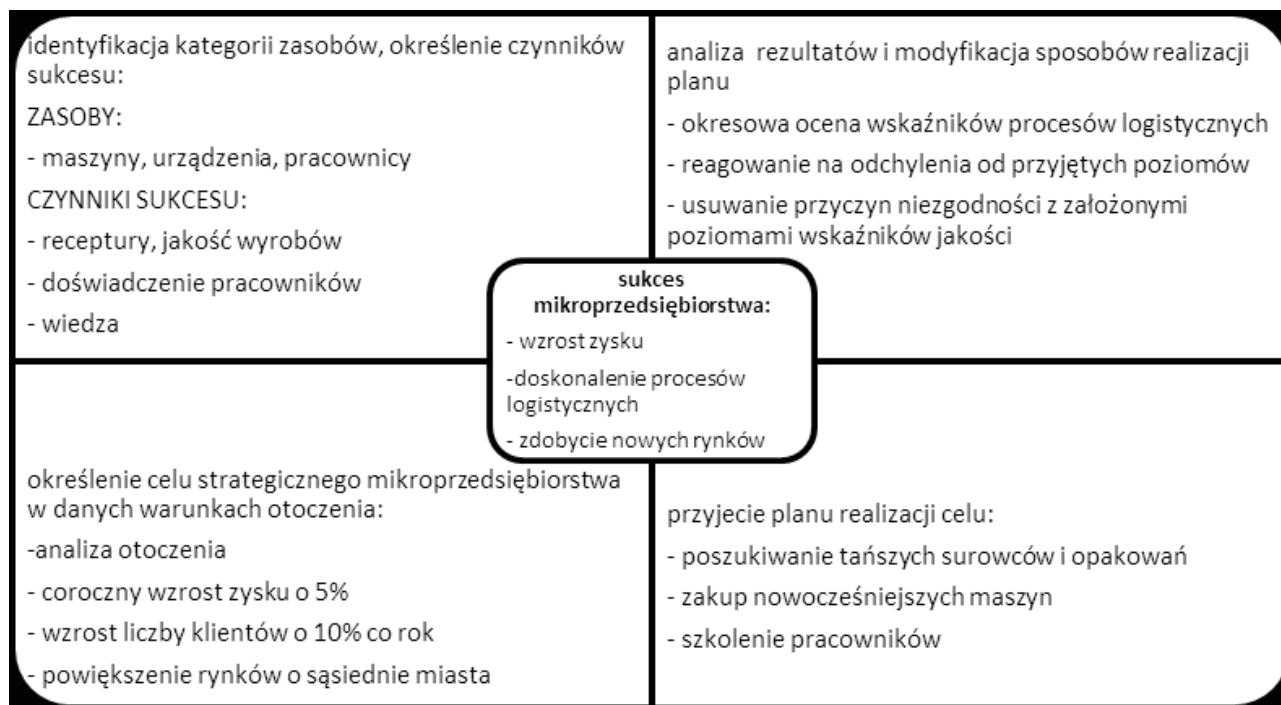
## 5. BADANIE ELEMENTÓW MODELU BIZNESOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE CUKIERNICZYM

Badanie typu *case study* przeprowadzono w mikroprzedsiębiorstwie z branży cukierniczej prowadzącym produkcję pieczywa oraz pieczywa cukierniczego. Badanie prowadzono w latach 2015-2016 w mikroprzedsiębiorstwie prowadzące działalność w małej miejscowości w województwie mazowieckim. Celem badania była identyfikacja jakości procesów logistycznych jako elementu kreowania modelu biznesowego opartego na sukcesie przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 9 osób, wyroby są sprzedawane na miejscu oraz do innych sklepów na rynku lokalnym. Przedsiębiorstwo produkuje i sprzedaje pieczywo cukiernicze. W mikroprzedsiębiorstwie wdrożony jest system zarządzania bezpieczeństwem produkcji żywności HACCP oraz zakładowy system zarządzania jakością. Dla badanego mikroprzedsiębiorstwa uzupełniono cztery obszary autorskiego modelu biznesowego opartego na sukcesie co pokazano na rys. 2.



Rys.2. Model biznesowy badanego mikroprzedsiębiorstwa cukierniczego oparty na sukcesie



Źródło: Opracowanie własne

Jakość procesów logistycznych jest najważniejszym atutem ze względu na doskonale realizowany proces zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji. Zdefiniowano oraz określono wskaźniki jakości procesów:

- zaopatrzenia;
- produkcji;
- transportu;
- magazynowania;
- zarządzania zapasami;
- zagospodarowania odpadów.

Zestawienie procesów logistycznych w przedsiębiorstwie oraz wskaźniki jakości procesu przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźniki i miary jakości procesów logistycznych na przykładzie badanego mikroprzedsiębiorstwa w branży cukierniczej

Proces logistyczny	Cechy charakterystyczne procesu w mikroprzedsiębiorstwie cukierniczym	Wskaźniki określające jakość procesu	Przykładowe miary wartości i odniesienie do metod postępowania zgodnie z HACCP
Zaopatrzenie	<p>procesy przebiegają w sposób przerywany, wolny – uzależniony od poziomu zasobów finansowych.</p> <p>zakupy surowców: cukier, kakao, masło kakaowe, mleko w proszku realizowane są doraźnie i nie są planowane</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobór dostawców zabezpieczający ciągłość procesów produkcji</li> <li>• zamawianie właściwych ilości materiałów i surowców, niezbędnych dla utrzymania produkcji</li> <li>• czas realizacji zakupów surowców strategicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• audyt u dostawcy raz na 2 lata – zgodnie z zakładowym systemem HACCP</li> <li>• liczba reklamacji do dostawców: zdefiniowana dla każdego dostawcy</li> <li>• poziom zapasów bezpieczeństwa: zapas na 3 dni produkcji</li> <li>• dostawy „Just in time”</li> </ul>



Logistyka produkcji / logistyka usług	procesy produkcji wyrobów cukierniczych są realizowane ręcznie, brak automatyzacji, często brak wdrożenia systemów zarządzania jakością. Infrastruktura procesu dopasowana do możliwości finansowych przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>optymalny czas trwania procesu wynikający z technologii produkcji</li> <li>wydajność i produktywność procesów: określone są standardy w danym dniu</li> <li>zachowanie warunków gwarantujących bezpieczeństwo wyrobów gotowych – według zakładowego systemu HACCP</li> <li>wskaźniki wyrobów wybrakowanych, niezgodnych ze specyfikacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>czas wynikający z technologii i reżimów recepturowych zawartych w procedurze produkcji</li> <li>wydajność i efektywność zapewniająca opłacalność produkcji</li> <li>% wyrobów niezgodnych poniżej 0,1%</li> </ul>
Transport	przedsiębiorstwo zorientowane na minimalizację kosztów, procesy transportowe realizowane przy pomocy własnych środków transportu	<ul style="list-style-type: none"> <li>koszt jednostkowy w procesie transportu</li> <li>wykorzystanie posiadanych środków transportu</li> <li>optymalne planowanie tras przebiegu z zachowaniem niskich kosztów przewozu</li> <li>bezpieczeństwo przewożonych towarów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wartość nieprzekraczająca poziomów przyjętych w kalkulacji cenowej wyrobu finalnego</li> <li>90% wykorzystania ładowności środka transportu</li> <li>kontrola zabezpieczeń zgodna z zakładowym systemem HACCP</li> </ul>
Magazynowanie	procesy magazynowe realizowane ręcznie, minimalne wykorzystanie maszyn i urządzeń, w tym komputerów	<ul style="list-style-type: none"> <li>warunki przechowywania towarów</li> <li>wskaźnik wykorzystania powierzchni magazynowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wskaźniki temperatury i wilgotności zgodne z poziomem przyjętym w zapisach systemu HACCP</li> </ul>
Zarządzanie zapasami	kontrola i uzupełnianie zapasów realizowane jest tradycyjnymi metodami, komputery wykorzystywane są sporadycznie, brak wykorzystania specjalistycznych programów wspomagających zarządzanie zapasami	<ul style="list-style-type: none"> <li>czas przebywania towarów w magazynie</li> <li>stopień realizacji zasady „Fifo”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>system kontroli zarządzania logistyką zapasów zgodny z systemem jakości</li> </ul>

Zagospodarowanie odpadów	zarządzanie ekologiczne nie jest realizowane w sposób systemowy, działania w ramach logistyki zwrotnej są realizowane sporadycznie; brak zainteresowania zagospodarowaniem odpadów	<ul style="list-style-type: none"> <li>realizacja ekologicznej produkcji</li> <li>recykling odpadów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>system kontroli zgodny z przyjętym systemem zarządzania jakością</li> </ul>
--------------------------	--	--	--

**Źródło:** opracowanie własne

Przedsiębiorstwo uznało, że zaproponowany autorski model biznesowy dobrze opisuje działalność zakładu cukierniczego i może być wykorzystany do tworzenia strategii dalszego rozwoju. W badanym mikroprzedsiębiorstwie prowadzone są okresowe audyty jakości procesów logistycznych oraz raz w roku prowadzona jest analiza skuteczności przyjętego modelu biznesowego opartego na sukcesie. Monitorowanie i analiza jakości procesów logistycznych są wpisane w system zarządzania jakością przedsiębiorstwa cukierniczego co ułatwia przeprowadzenie oceny przyjętego modelu biznesowego. Celem corocznej analizy modelu jest sprawdzenie, czy określenie poszczególnych elementów modelu jest prawidłowe w danych warunkach otoczenia. Dodatkową zaletą modelu biznesowego w przedsiębiorstwie cukierniczym jest możliwość prognozowania doskonalenia procesów logistycznych, czy projektowania rozwiązań innowacyjnych w technologii produkcji, czy organizacji pracy.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Włączenie problematyki jakości do autorskiego modelu biznesowego mikroprzedsiębiorstwa uwzględnia szereg działań, między innymi monitorowanie wskaźników jakości, procesy pomiarowe, doskonalenie jakości procesów logistycznych. Podstawowe regulacje dotyczące jakości procesów logistycznych w przemyśle spożywczym oparte są na standardach i systemach zarządzania jakością takich jak HACCP, normy z grupy ISO oraz innych. Dyskusja nad tworzeniem modelu biznesowego może wskazywać na przydatność kreowania modelu biznesowego w podnoszeniu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa. Zarządzanie jakością procesów logistycznych w mikroprzedsiębiorstwie zgodnie ze standardami może być podstawą kreowania modelu biznesu zgodnego z celami rynkowymi przedsiębiorstwa. Wskazane jest kontynuowanie badań nad kreowaniem modelu biznesu w mikroprzedsiębiorstwach w innych branżach.

## LITERATURA

1. Barney, J., (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 17.
2. Ciesielski, M., (2004), *Logistyka w strategiach firm*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Drzewiecki, J., (2013), *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486, tom XIV, zeszyt 13, część II, s. 65-75.
4. Duczkowska-Piasecka M., (2013), *Model biznesu*. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Nowe myślenie strategiczne*, Warszawa: Difin.
5. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
6. Hairuddin, H., L. Noo, Kassim, E., (2012), *Developing Therapy-Based IT Adoption Model for Microenterprises*, *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises* <http://www.ibimapublishing.com/journals/JIMSME/jimsme.html>, Vol. 2012.
7. Hammer, M., Stanton, S. (1999), *How Process Enterprises really Work*, „Harvard Business Review” November–December 1999, s.118.
8. Janczewska, D. (2011) *Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną* [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju* (red.) Sułkowski Ł., Wyd. SWSPiZ w Łodzi - *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV/2011, ss.179-192.
9. Janczewska, D., (2013), *Identification of logistic process factors stimulating of competitiveness in SMMEs. An example for confectionery branch in Poland*, [w:] *Development of small and edium- sized enterprises- an international perspective*, (Editors)M.R. Contraras, Loera, Ł. Sułkowski, A. Marjański, SAN Łódź, Universidad of Sinaloa, Mexico, 2013. ss. 261-274,
10. Janczewska, D., (2015), *Koncepcja modelu biznesowego w zarządzaniu marketingowo-logistycznym mikroprzedsiębiorstwem w branży TSL*, *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, AHE Łódź, tom 19, zeszyt 2/2015, ss. 65-77.
11. Janiuk, I., (2004), *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Warszawa: Difin.
12. K. C. Laudon, C. G. Traver, (2012) *E-commerce 2012. Business Technology Society*, Pearson Education Limited, United States of America.
13. Nogalski, B., (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw* [w:] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
14. Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A., (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Bydgoszcz: Wyd. AJG.
15. Norris M., S. West, *E-biznes*, (2001), Warszawa: Wydawnictwa Komunikacji i Łączności.
16. Okoń-Horodyńska, E., (2013), *W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, tom XIV, zeszyt 1/2013, część II, s. 11-26.
17. Osterwalder, Y. Pigneur., (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
18. Prahalad, A., Bettis, R., (1986), *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 6.
19. *Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw*, (2010), Fundacja Kronenberga, Warszawa: Wyd. City Handlowy.
20. Romanowska. M., M. Trocki, (red.), (2004), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Warszawa: Wyd. SGH.
21. Sułkowski Ł., (2012) *Interdyscyplinarność logistyki*, [w:] *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk: Łódź.
22. P. Timmers, (1998), *Business Models for Electronic Markets*, *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 3-8.
23. Wach, K., (2014), *Paradygmat gospodarki przedsiębiorczej a polityka wspierania przedsiębiorczości* [w:] *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce*, (red.) K. Zieliński, Warszawa: Difin.

# ROLA INSTYTUCJI PAŃSTWOWYCH W NARODOWYM SYSTEMIE INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE SEKTORA ICT TAJWANU / The role of government institutions in national innovation system by example of taiwan's ict sector

**Adres do korespondencji:**  
e-mail: [Miroslaw.Jurdeczka@doktorant.sgh.waw.pl](mailto:Miroslaw.Jurdeczka@doktorant.sgh.waw.pl)

## STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia instytucji rządowych jako aktywnego instrumentu narodowego systemu innowacji pełniących funkcje katalizatora dla stymulowania wzrostu i współpracy w ramach nowego sektora gospodarki. W artykule pokrótce przedstawiono teoretycznie rolę instytucji w stymulowaniu NSI. W drugiej części artykułu omówiono w zarysie specyfikę innowacyjnej gospodarki Tajwanu, dodatkową uwagę poświęcając sektorowi ICT tego kraju. W trzeciej części artykułu skoncentrowano się na ukazaniu rzeczywistej roli instytucji rządowych w budowaniu innowacyjnego sektora ICT Tajwanu, poprzez omówienie ich roli, zakresu działań oraz ich rozwoju w czasie. Analiza prezentowanego materiału pozwala stwierdzić, że znaczenie instytucji rządowych w tworzeniu odpowiednich warunków dla rozwoju sektorów innowacyjnych, koncentrujących się na pracach badawczo-rozwojowych jest niezwykle istotne. Co więcej, umożliwiają one kreowanie istotnych połączeń na poziomie międzynarodowym, wymaganych dla transferu technologii oraz know how.

**SŁOWA KLUCZOWE:** NARODOWY SYSTEM INNOWACJI; SEKTOR ICT; TAJWAN

JEL CLASSIFICATION. O32, O38

## ABSTRACT

The aim of this article is to present the importance of government-based institutions in the National Innovation System as a catalyst for stimulating growth and cooperation within a new sector of the economy. This article presents the theoretical role of institutions in stimulating NIS. The second part of the article focuses on Taiwan's economy as it represents one of the most innovative and fast growing economies. The additional focus is given to the ICT sector of Taiwanese economy. In the third part of the article the role of government institutions in building the innovative ICT sector of Taiwan is discussed, by further examining their importance, scope of activities and their development over time. The final findings highlight the utmost importance of government institutions in developing the right environment within the country for development of innovative, R&D-intensive sectors but also in creating vital connections at international level that are needed for technology and know-how transfer.

**KEY WORDS:** NATIONAL INNOVATION SYSTEM; ICT SECTOR; TAIWAN

## 1. WPROWADZENIE

Istotny wpływ na osiągany przez przedsiębiorstwa poziom innowacyjności mają warunki otoczenia, w którym one funkcjonują i prowadzą swoją działalność. Ogół takich środowiskowych determinant innowacyjności analizuje się w sposób kompleksowy w oparciu o koncepcję „systemu innowacji” (SI). Ch. Edquist, je-

den z autorów tej koncepcji, definiuje taki system jako „wszystkie ważne ekonomiczne, społeczne, polityczne, organizacyjne i inne czynniki, które wpływają na rozwój, dyfuzję i zastosowanie innowacji” (Edquist, 2001: 2). Tym samym, jak dodaje Edquist, podejście SI dotyczy głównie determinant innowacji, a nie ich makroekonomicznych konsekwencji (*ibidem*).

Zarówno na gruncie teorii ekonomii, jak i praktyki gospodarczej najszerszą uwagę poświęca się wariantowi SI rozwijanemu na poziomie danego kraju, tj. „narodowemu systemowi innowacji” (NSI).

Początkowo badacze postrzegali NSI jako krajową sieć złożoną z podmiotów sektora prywatnego i publicznego zaangażowanych - poprzez interakcje - w procesy innowacji. Uważano, że taka sieć i działania innowacyjne oraz uczenie się są ważnymi czynnikami wzrostu gospodarczego i osiągnięcia dobrobytu przez dany kraj (Lundvall, 2007: 95-100). W miarę postępów w badaniach nad praktyką funkcjonowania NSI w różnych państwach, badacze rozbudowywali tę koncepcję, formułując nowe definicje i wyznaczniki takiego modelu krajowego systemu innowacji - obszerne zestawienie rozmaitych ujęć definicyjnych NSI przedstawiła w jednej ze swoich prac M.A. Weresa (Weresa, 2012: 19-20).

Obecnie narodowy system innowacji jest definiowany i analizowany na gruncie ekonomii albo w szerokim, albo w wąskim ujęciu, tzn. (cf. Weresa, 2012: 23):

1. W szerokim ujęciu narodowy system innowacji kształtują cztery grupy następujących, powiązanych ze sobą zjawisk:
  - ogół podmiotów pochodzących z danego kraju (także działających poza jego granicami), które uczestniczą w generowaniu nowej wiedzy, jej dyfuzji w kraju i zagranicą oraz biorą udział w tworzeniu innowacji i ich zastosowaniu;
  - ogół instytucji kształtujących środowisko dla rozwoju nauki, techniki i przedsiębiorczości oraz ich zmiany w czasie;
  - wzajemne relacje (tj. zachodzące interakcje) tych podmiotów i instytucji;
  - zasoby wiedzy, które zakumulowano w gospodarce danego kraju.
2. W wąskim ujęciu narodowy system innowacji jest postrzegany w wymiarze instytucjonalnym jako układ stosunków i organizacji:
  - określających prawa i regulacje kształtujące działalność badawczą i innowacyjną;
  - wpływających na decyzje odnośnie tworzenia nowej wiedzy, jej komercjalizacji i spożytkowania;
  - stanowiących o formach i zakresie ochrony praw własności intelektualnej.

Jak wynika z powyższych ujęć definicyjnych, instytucje państwowe danego kraju mogą odegrać istotną rolę w kształtowaniu narodowego systemu innowacji, zwłaszcza w sferze sektora nauki i pod kątem przekształ-

ceń strukturalnych w gospodarce. Za kluczową rolę instytucji państwowych w rozwijaniu NSI przemawia także konieczność przeciwdziałania powstawaniu „wąskim gardłom” w systemie. J. Niosi zwrócił bowiem uwagę, że niesprawne funkcjonowanie a w konsekwencji niewydolność NSI, bądź jego poszczególnych składowych bierze swój początek w pięciu zasadniczych źródłach (określił je jako „czynniki systemowej niewydajności”) (Niosi, 2002: 296):

- a) nieodpowiednie regulacje systemu (np. niekompletny lub wadliwy system prawa ochrony własności intelektualnej, obostrzenia w zakresie importu technologii);
- b) brak lub ograniczona liczba kluczowych instytucji w państwie (np. słabo rozwinięta baza naukowa kraju - niedostateczna liczba uczelni prowadzących zaawansowane badania, brak wyspecjalizowanych laboratoriów działających pod egidą państwa);
- c) słaba koordynacja pomiędzy jednostkami systemu (np. brak zachęt dla przedsiębiorstw do nawiązywania współpracy z instytucjami badawczymi, wadliwe procedury współpracy na szczeblu agend rządowych);
- d) brak przepływów informacji i wiedzy (np. brak transferu technologii militarnych do zastosowań cywilnych);
- e) mankamenty w zakresie przepływów innych zasobów, zwłaszcza finansowych, koniecznych dla dokonywania usprawnień w NSI.

Innymi słowy, państwo jest w stanie stopniowo usprawniać system innowacyjny kraju, gdyż dysponuje narzędziami prawno-administracyjnymi, za pomocą których może powiązać rozmaite podmioty (rozproszone na terytorium kraju) i ukierunkować ich współpracę na dokonywanie efektywnych zmian w nauce i gospodarce za pomocą tworzonych i wdrażanych innowacji (Poznańska i Kraj, 2015: 218). Dzięki temu, zwiększa się efektywność działań nakierowanych na wzrost innowacyjności gospodarki, co z biegiem czasu przekłada się nie tylko na dalszy rozwój społeczno-gospodarczy kraju, ale również na jego rosnące znaczenie w międzynarodowej wymianie towarowo-usługowej.

W niniejszym opracowaniu omówiono aktywną rolę instytucji państwowych Tajwanu w kształtowaniu narodowego systemu innowacji na przykładzie wsparcia dla rozwoju sektora ICT, który stał się jednym z filarów gospodarki tego państwa.



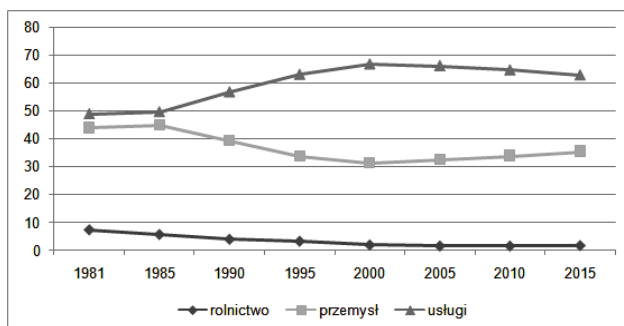
## 2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA GOSPODARKI TAJWANU

Tajwan stanowi jedną z relatywnie mniejszych gospodarek w regionie Azji Południowo-Wschodniej. Jednakże to niewielkie państwo na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat odznaczało się dynamicznym tempem rozwoju gospodarczego, co zapewniło mu prestiżowe miano jednego z czterech „tygrysów azjatyckich” (Sarel, 1996: 2)<sup>1</sup>.

Według danych tajwańskiego biura statystycznego<sup>2</sup>, średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego w pierwszym okresie rozwoju kraju, tj. w latach 1952-1970, wyniosło 9,44%. W okresie lat 1971-1989, tj. podczas intensywnej industrializacji kraju (w tym rozwoju branż zaawansowanych technologicznie) średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego wyniosło 9,57%. Tajwan utrzymał także relatywnie wysokie tempo wzrostu w kolejnych latach, będących okresem liberalizacji gospodarki, aż do wybuchu ostatniego globalnego kryzysu finansowego – w okresie lat 1990-2007 średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego wyniosło 5,85%. Natomiast w latach 2008-2015 kraj ten doświadczył zarówno okresów spowolnienia gospodarczego, jak i przyspieszenia rozwoju gospodarki – w rezultacie średnioroczne tempo wzrostu wyniosło 2,8%.

Intensywny rozwój Tajwanu jest także odzwierciedlony w dokonanej transformacji strukturalnej jego gospodarki, która zapewniła mu status kraju nowouprzemysłowionego (rysunek 1).

**Rysunek 1.** Procentowy udział głównych sektorów gospodarki w PKB Tajwanu w okresie 1981-2015 (wybrane lata)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: National Statistics, Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics (DGBAS) (<http://eng.stat.gov.tw/mp.asp?mp=5>; dostęp: 6.10.2016).

- 1 Pozostałe kraje określone tym mianem, to: Korea Południowa, Singapur i Hong-Kong (obecnie tzw. specjalny region administracyjny Chińskiej Republiki Ludowej).
- 2 Dalsze informacje o tempie wzrostu gospodarczego podano na podstawie własnych obliczeń dokonanych w oparciu o dane tajwańskiego biura statystycznego (DGBAS), zaczerpnięte z bazy „National Statistics” (<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/dialog/statfile1L.asp>; dostęp: 6.10.2016).

Jak ukazano na rysunku 1, w okresie lat 1981-2015 udział rolnictwa w wytwarzanym PKB Tajwanu spadł z 7,35% do zaledwie 1,78%, udział przemysłu spadł z 43,83% do 35,41% a udział sektora usług wzrósł z 48,82% do 62,80%. Przy czym, należy dodać, że w 2000 roku nastąpiło odwrócenie trendu dla przemysłu i usług – w kolejnych latach wystąpił stopniowy wzrost znaczenia przemysłu i nieznaczny spadek roli sektora usług w wytwarzaniu PKB Tajwanu.

Przemiany strukturalne w gospodarce Tajwanu, które dokonywały się na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat, były stymulowane także przez aktywną politykę rządu, realizowaną za pośrednictwem jego ministerstw i agend, nakierowaną początkowo na rozwój „tradycyjnych” sektorów kapitałochłonnych nastawionych na produkcję i eksport towarów (np. w obszarze przemysłu ciężkiego) a następnie zaawansowanych technologicznie branż eksportowych zarówno w przemyśle przetwórczym, jak i w sektorze usług, np. elektronicznej i komputerowej (zob. szerzej: Kusak, 2012; the Executive Yuan, 2013 i 2014). Dzięki temu, w okresie lat 1970-2000 Tajwan stopniowo dokonał przejścia od kraju uzależnionego od importu technologii do kraju o rozwiniętych kompetencjach technologicznych, stając się tym samym jedną z rozwiniętych, wysoce innowacyjnych gospodarek w świecie (zob. szerzej: Cornell INSEAD WIPO, 2013 i 2015; Schwab i WEF, 2016: 38). Należy podkreślić, że oprócz potrzeby podnoszenia jakości siły roboczej i zwiększania rodzimego potencjału w zakresie innowacji, dodatkowym powodem, dla którego rząd tajwański dążył m.in. do znacznego polepszenia poziomu edukacji była sytuacja polityczna. Stosunki polityczne pomiędzy Tajwanem a Chińską Republiką Ludową (ChRL) były raczej kruche, zwłaszcza od 1979 roku, gdy w polityce USA nastąpiło ocieplenie wobec ChRL (Dumbaugh, 2009: 2). Ponadto, klasa rządząca Tajwanu w tamtym okresie składała się głównie z technokratów, którzy otrzymali wykształcenie w USA bądź w Japonii. Ta ekspozycja na największe zaawansowane technologicznie gospodarki świata robiła ogromne wrażenie na przyszłych politykach Tajwanu. Dlatego też polityka gospodarcza i edukacyjna kraju od 1980 roku była tak silnie ukierunkowana na podnoszenie poziomu edukacji i rozwijanie kreatywności Tajwańczyków. W ten sposób Tajwan chciał nie tylko wzmacniać swoją gospodarkę, ale także przeciwdziałać ewentualnej izolacji na arenie międzynarodowej.

O skali proinnowacyjnego rozwoju społeczno-gospodarczego Tajwanu świadczą zmiany w wartościach wybranych mierników makroekonomicznych (tabela 1).



**Tabela 1.** Rozwój społeczno-gospodarczy Tajwanu w świetle wybranych mierników w okresie 1951-2015 (wybrane lata)

Wyszczególnienie:	1951	1960	1970	1980	1990	2000	2015
<b>Liczba ludności (mln)</b>	7,76	10,67	14,58	17,70	20,28	22,18	23,46
<b>PKB (mln \$)</b>	1.197	1.743	5.786	42.295	166.615	331.452	523.009
<b>Pzeciętny roczny dochód rozporządalny na osobę (\$):</b>	b.d.	b.d.	b.d.	1.335	4.616	7.885	9.754
<b>Nakłady brutto kraju na środki trwałe jako % PKB w zakresie:</b>							
<b>1. działalność badawczo-rozwojowa</b>	0,19%	0,68%	1,29%	0,91%	1,39%	2,13%	3,34% 2014
<b>2. produkty własności intelektualnej</b>	0,19%	0,80%	1,40%	1,04%	1,88%	3,15%	4,63% 2014

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: National Statistics, Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics (DGBAS) (<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/dialog/statfile1L.asp>; dostęp: 7.10.2016).

Potwierdzeniem innowacyjnego potencjału gospodarki Tajwanu są także osiągnięte stosunkowo wysokie pozycje w globalnych rankingach. W rankingu Światowej Organizacji Handlu za 2014 rok, Tajwan został sklasyfikowany jako dwudziesty i dwudziesty trzeci największy eksporter świata w zakresie odpowiednio towarów i usług oraz jako osiemnasty i dwudziesty dziewiąty największy importer świata odpowiednio towarów i usług (the Executive Yuan, 2015: 124). Natomiast w rankingu Światowego Forum Ekonomicznego na lata 2016-2017 ocena konkurencyjności i ocena innowacyjności Tajwanu wyniosły odpowiednio 5,28 pkt i 5,07 pkt, klasyfikując ten kraj na odpowiednio czternastej i jedenastej pozycji wśród 138 ocenionych państw (Schwab i WEF, 2016: xiii i 50).

### 3. AKTYWNA POLITYKA WŁADZ TAJWANU W ZAKRESIE ROZWOJU SEKTORA ICT

Jednym z najważniejszych sektorów, którego rozwój na przestrzeni lat znacząco przyczynił się do osiągnięcia przez Tajwan wysokiej innowacyjności gospodarki, a w rezultacie wysokiej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej jest sektor ICT, czyli działalność gospodarcza związana z tzw. technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ang. ICT: *Information and Communication Technologies*)<sup>3</sup>. Według definicji Głównego Urzędu Statystycznego, jest to „branża gospodarki obejmująca przed-

<sup>3</sup> Pod pojęciem „technologie informacyjno-komunikacyjne” należy rozumieć technologie związane z: „gromadzeniem, przetwarzaniem, prezentowaniem i przysyłaniem danych oraz ich uporządkowaniem w wiązek (strumieni), tj. informacji, w formie elektronicznej w postaci dźwięku, obrazu, tekstu, zestawień liczbowych lub poprzez kombinację wybranych form” (źródło: Kraj, 2012: 49-50).

siębiorstwa, których głównym rodzajem działalności jest produkcja dóbr i usług pozwalających na elektroniczne rejestrowanie, przetwarzanie, transmisowanie, odtwarzanie lub wyświetlanie informacji” (GUS, słownik pojęć on-line).

Jak wynika z danych tajwańskiego biura statystycznego, udział sektora ICT w wytwarzaniu PKB kraju zwiększył się prawie czterokrotnie w okresie lat 1981-2014, tj. z poziomu 4,68% do 17,34% (tabela 2).

**Tabela 2.** Procentowy udział sektora ICT w PKB Tajwanu w okresie 1981-2014 (wybrane lata)

Wyszczególnienie:	1981	1990	1995	2000	2005	2010	2014
<b>Produkcja części i komponentów elektronicznych:</b>	1,35%	2,05%	2,70%	5,51%	7,92%	9,05%	10,98%
Produkcja komputerów, elektroniki i urządzeń optycznych:	1,43%	1,93%	1,80%	2,53%	2,73%	3,42%	3,42%
Nadawanie programów i usługi audiowizualne:	0,46%	0,55%	0,65%	0,84%	0,81%	0,81%	0,71%
Telekomunikacja:	1,40%	1,49%	1,69%	2,19%	1,92%	1,59%	1,36%
Rozwój oprogramowania i usługi w zakresie IT:	0,04%	0,20%	0,28%	0,68%	0,76%	0,90%	0,86%
<b>RAZEM Sektor ICT:</b>	<b>4,68%</b>	<b>6,22%</b>	<b>7,12%</b>	<b>11,74%</b>	<b>14,14%</b>	<b>15,76%</b>	<b>17,34%</b>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: National Statistics, Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics (DGBAS) (<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/dialog/statfile1L.asp>; dostęp: 7.10.2016).

Jak przedstawiono w tabeli 2, w ramach sektora ICT Tajwan wyspecjalizował się w produkcji komponentów oraz produktów finalnych z zakresu branży elektronicznej i komputerowej, co odzwierciedla kilkukrotny wzrost udziału tej aktywności w wytwarzaniu PKB kraju z 2,78% w 1981 roku do 14,40% w 2014 roku. W tych obszarach działalności rozwinęło się wiele firm tajwańskich działających obecnie na skalę globalną, np. UMC, Tatum, TSMC, ASUSTeK czy Lite-On Technology.

Najważniejszym czynnikiem, który umożliwił Tajwanowi przekształcenia strukturalne gospodarki i wyspecjalizowanie się w sektorze ICT była polityka władz nakierowana na stymulowanie współpracy sektora prywatnego (tj. firm) z sektorem nauki, a tym samym spożytkowanie potencjału innowacyjnej wiedzy na potrzeby działalności w sektorze postrzeganym jako nowoczesny i generujący wysoką wartość dodaną w gospodarce. Należy dodać, że rola instytucji rządowych w rozwoju sektora ICT - jako głównej siły napędowej tajwańskiej gospodarki - była kluczowa także ze względu na fakt, iż gospodarke

tajwańską od początku charakteryzuje znaczny odsetek (rzędu 90%) małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które mają ograniczone zasoby, a tym samym możliwości prowadzenia badań i rozwoju (B+R). Dlatego istotną przesłanką wsparcia państwa dla rozwoju firm tajwańskich w sektorze ICT była chęć pobudzania inwestycji ze strony takich podmiotów w projekty innowacji, aby przewyciężyć ich awersję do ryzyka wynikającego z niepewności, co do stopy zwrotu z takich projektów (zob. szerzej: Tsai i Wang, 2002: 2-4).

Początki przemysłu ICT sięgają 1980 roku, choć można stwierdzić, że pierwszy krok został podjęty już w 1973 roku – wówczas Ministerstwo Gospodarki Tajwanu (MOEA) utworzyło instytut badawczy technologii dla przemysłu (ITRI). To właśnie wzmożona działalność ITRI od 1980 roku znakuje rozpoczęcie szybkiej transformacji gospodarki w kierunku nowych technologii, co umożliwiło osiągnięcie w stosunkowo krótkim czasie zaawansowanych prac w obszarze technologii ICT (Kusak, 2012: 4). Od samego początku rozwoju sektora ICT ITRI kładł nacisk na integrację badań naukowych z sektorem przedsiębiorstw. Za przykład może posłużyć alians rozwoju komputerów, tj. *Notebook PC Joint Development Alliance*, który został zawiązany przez laboratoria technologii komputerów i łączności działające w ITRI, Tajwańskie Stowarzyszenie Producentów Sprzętu Elektrycznego i czterdzieści sześć firm z sektora ICT na początku 1990 roku. Celem tej współpracy było przyspieszenie i optymalizacja prac badawczo-rozwojowych w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych, a jednym z bardziej imponujących efektów tej współpracy było pełne opracowanie i przeprowadzenie procesu testowego prototypu płyty głównej w okresie zaledwie trzech miesięcy (Dodgson, 2006: 7). Obecnie Tajwan posiada rekordowy udział w światowej produkcji płyt głównych - 99%. Dwie czołowe firmy z Tajwanu zajmujące się produkcją płyt głównych, którymi są ASUSTeK i Gigabyte, posiadają zdumiewający udział 51,3%, który charakteryzuje się rokrocznym, stabilnym wzrostem w wysokości ponad 1% (Moosdorf, 2016). Drugą kluczową agendą rządową wspierającą rozwój sektora ICT na Tajwanie jest powołany w 1979 roku Instytut Przemysłu Informacyjnego, który pełni wiele ról m.in. jako think-tank w zakresie formowania polityki w obszarze ICT, prowadzenie prac B+R i wspieranie interdyscyplinarnej współpracy sektora nauki z przedsiębiorstwami, także inicjowanie współpracy zagranicznej (the Executive Yuan, 2014: 147).

Również w 1980 roku zaistniały dwa niezależne od siebie ruchy kładące podwaliny pod dalszy rozwój sektora ICT

na Tajwanie. Jeden skupiał małe firmy z regionu Taipei produkujące komputery osobiste (PC) i ich komponenty, podczas gdy drugi obejmował sporą liczbę start-up'ów, które zyskały rządowe dofinansowanie poprzez instytut badawczy półprzewodników, działający pod nazwą Organizacja Badań i Usług w zakresie Urządzeń Elektronicznych (ERSO). Te start-up'y koncentrowały się na projektowaniu i produkcji komponentów w zakresie technologii ICT (Kusak, 2012: 5). Warto wspomnieć, że wielu spośród właścicieli pierwszych, małych przedsiębiorstw tajwańskich w sektorze ICT (producenci komponentów) było wcześniej zaangażowanych w pracę w branżowych zakładach produkcyjnych założonych na Tajwanie przez międzynarodowe korporacje w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, celem wykorzystania taniej siły roboczej. Działania takich korporacji w tamtym okresie były skoncentrowane na projektowaniu i wprowadzaniu na rynek elektroniki użytkowej wszelkiego typu (od kalkulatorów do telewizorów kineskopowych). Te doświadczenia Tajwanu potwierdzają, że w przypadku krajów rozwijających się konieczna jest pewna „masa krytyczna” inwestycji zagranicznych w danym sektorze w celu pobudzenia jego dalszego rozwoju. Ważna jest nie tylko sama wartość finansowa tych inwestycji, ale też przekazanie know-how do lokalnych wykonawców (Kusak, 2012: 5-6).

Dwoma innymi kluczowymi wymiarami aktywności władz Tajwanu w zakresie stymulowania rozwoju sektora ICT, są działania podejmowane na polu rozwoju szkolnictwa wyższego (poprzez Ministerstwo Edukacji) i w zakresie funkcjonowania parków naukowych (obecnie poprzez Ministerstwo Nauki i Techniki).

W zakresie promocji edukacji naukowo-technicznej, podstawowe działania obejmują m.in. promocję takiej ścieżki wykształcenia wśród młodzieży i ułatwienia w dostępie do technicznego kształcenia pomaturalnego i technicznych szkół wyższych, modyfikowanie programów i metod nauczania stosownie do trendów w światowej nauce i technice oraz potrzeb rodzimej gospodarki (zob. szerzej: the Executive Yuan, 2014: 245-249). Ponadto, od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia władze tajwańskie inicjowały wiele programów wymiany przeznaczonych zarówno dla studentów, naukowców, jak i młodych fachowców, celem podniesienia przez nich kwalifikacji, zwłaszcza na uczelniach i w firmach w USA jako kolebce ICT. Powróciwszy do Tajwanu, większość z tych osób była odpowiedzialna za uruchomienie firm specjalizujących się w zaawansowanych technologicznie produktach i usługach - zwłaszcza w takich miejscach, jak parki naukowe, które tworzone w dogodnych loka-

lizacjach (np. w pobliżu rodzimych uczelni wyższych i w rejonie o dużym nasyceniu firmami). Na przykład, w 1999 roku ponad 40% wszystkich firm założonych w Hsinchu Science Park - najstarszym parku naukowym na Tajwanie - były firmami założonymi przez studentów powracających z wymiany zagranicznej (Saxenian, 2001: 9). Ponadto, aby zapewnić stabilne i rozwojowe relacje między środowiskiem inżynierów i naukowców z Tajwanu a zagranicą, zwłaszcza tych związanych z sektorem ICT, powstały takie organizacje jak: Chiński Instytut Inżynierów (CIE), który posiada swoje biura w Dolinie Krzemowej w USA. Również ITRI i Krajowa Rada Nauki Tajwanu<sup>4</sup> otworzyły tam biura w 1980 roku, co było postrzegane jako prekursorski ruch, który jeszcze bardziej przyczynił się do dalszego ustanowienia stabilnego połączenia naukowego umożliwiającego przepływ informacji i wiedzy, a także zwiększający mobilność tajwańskich kadr naukowo-technicznych (zob. szerzej: Saxenian, 2001: 29-30).

Parki naukowe są postrzegane jako istotny element polityki innowacyjnej władz Tajwanu, nakierowany na integrację środowiska naukowego (m.in. ulokowanych w nich publicznych instytutów B+R) i przedsiębiorstw w sektorach zaawansowanych technologicznie, w tym w szczególności ICT. Na koniec 2014 roku, funkcjonowało 13 parków naukowych, zorganizowanych w trzy grupy: Park Naukowy Hsinchu, Park Naukowy Tajwanu Centralnego i Park Naukowy Tajwanu Południowego (the Executive Yuan, 2015: 159).

Jeśli chodzi o ogólną ocenę efektywności sektora ICT, to tajwańską dominację można zaobserwować aktualnie nie tylko na polu produkcji płyt głównych do komputerów, ale także w kilku innych obszarach produktowych sektora. Na przykład, tajwańscy producenci posiadają 87% udziału w światowym rynku produkcji notebooków, 93% w światowym rynku produkcji modemów kablowych i przewidywano, że sektor ICT w 2015 roku mógł osiągnąć wartość około 144,8 mld dolarów (Ricards, 2015).

#### 4. PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule wykazano kluczową rolę instytucji państwowych dla rozwoju innowacyjnych sektorów

gospodarki. To one poprzez aktywne działania wewnątrz państwa, jak i angażując się w działania na skale międzynarodową, umożliwiają efektywniejszy wzrost innowacyjności kraju. Najbardziej istotnym punktem ich działalności w aspekcie długoterminowym jest rozwój poziomu wiedzy mieszkańców. Efektywnie działające instytucje państwowe mogą przyspieszyć proces rozwoju NSI, przeciwdziałając powstawaniu „wąskim gardłom” w systemie. Instytucje państwowe umożliwiają to poprzez kooperację z jednostkami naukowymi, uczelniami oraz środowiskiem biznesu, zapewniając tym samym płynny przepływ informacji i wiedzy oraz ich dyfuzję. Dodatkowo, pobudzając zainteresowanie społeczne, w długookresowej perspektywie przyczyniają się do zmiany systemu prawnego w sposób umożliwiający dalsze wsparcie dla działań proinnowacyjnych. Potwierdzeniem efektywności tych działań dla rozwoju społeczno-gospodarczego mogą być prezentowane zmiany w wartościach mierników makroekonomicznych Tajwanu.

Instytucje państwowe skupiające się na pobudzeniu rozwoju gospodarczego wraz ze współgrającymi działaniami rządu centralnego umożliwiają osiągnięcie znacznych postępów w relatywnie krótkim okresie czasu. Niewielkie państwo, takie jak Tajwan na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat odznaczało się dynamicznym tempem rozwoju gospodarczego, co jest poparciem tezy o istotności funkcjonowania aktywnych instytucji rządowych ukierunkowanych na wspieranie rozwoju innowacyjnych gałęzi gospodarki. W ten sposób Tajwan nie tylko wzmocnił swoją gospodarkę, ale także czynnie przeciwdziałał ewentualnej izolacji na arenie międzynarodowej. Narodowy system innowacji umożliwia efektywne spożytkowanie potencjału wynikającego z innowacyjnej wiedzy poprzez jej dyfuzję przez sektor gospodarki charakteryzujący się perspektywą generowania znacznej wartości dodanej. Jednakże by tego dokonać w sposób gwarantujący optymalne wykorzystanie zasobów oraz osiągnięcie maksymalnej konkurencyjności, instytucje państwowe, działające w sposób zorganizowany i aktywny (zwłaszcza w pierwszej fazie inicjacji nowej gałęzi gospodarki), wydają się niezbędne.

<sup>4</sup> W marcu 2014 roku Krajowa Rada Nauki, jako agenda rządowa nadzorująca parki naukowe, została przekształcona w Ministerstwo Nauki i Techniki (MOST), będąc odtąd organem państwa odpowiedzialnym za dalsze planowanie długofalowej polityki naukowo-technicznej, alokację środków publicznych na programy i projekty w obszarze N+T oraz nadzór nad parkami naukowymi (the Executive Yuan, 2014: 146).

## LITERATURA

1. <<http://eng.stat.gov.tw/mp.asp?mp=5>>, 6.10.2016.
2. <<http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1858,pojecie.html>>, 7.10.2016.
3. <<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/dialog/statfile1L.asp>>, 6.10.2016 i 7.10.2016.
4. Chung, C.-N., Mahmood, I.P. (2010). *Business Groups in Taiwan* [w:] Colpan, A.M., Hikino T., Lincoln J.R. (red.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, s. 180-209, Oxford: Oxford University Press.
5. Cornell INSEAD WIPO (2013). *The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation*.
6. Cornell INSEAD WIPO (2015). *The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development*.
7. Dodgson, M. (2006). *The changing nature of innovation networks in Taiwan: from imitation to innovation?* Brisbane: University of Queensland Business School.
8. Dumbaugh, K. (2009). *Taiwan's Political Status: Historical Background and Ongoing Implications*. Washington: Congressional Research Service.
9. Edquist, Ch. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art*. Lead paper presented at the DRUID Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.
10. Kraj, K.M. (2012). *Współpraca branży teleinformatycznej w Polsce ze szkołami wyższymi w zakresie transferu wiedzy i technologii* [w:] M.A. Weresa, K. Poznańska (red.), *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, s. 49-50, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Kusak, W. (2012). *Najważniejsze sektory przemysłowe Tajwanu*. oprac. Warszawskie Biuro Handlowe w Tajpej.
12. Lundvall, B.Å. (2007). *National Innovation Systems – Analytical Concept and Development Tool*. *Industry and Innovation*, 14, 1, s. 95-119.
13. Moosdorf, Ph. (2016). *ASUS and Gigabyte control more than half of the mainboard market*. <<http://www.hardwareluxx.com/index.php/news/general/economy/21849-asus-and-gigabyte-control-more-than-half-of-the-mainboard-market.html>>, 11.09.2016.
14. Niosi, J. (2002). *National systems of innovations are "x-efficient" (and x-effective). Why some are slow learners*. *Research Policy*, 31, 291-302.
15. Poznańska, K., Kraj, K.M. (2015). *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja. Umiejdzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Rickards, J. (2015). *A Survey of the ICT Sector: No Shortage of Challenges*. Taiwan: American Chamber of Commerce.
17. Sarel, M. (1996). *Growth in East Asia. What We Can and What We Cannot Infer*. *Economic Issues* 1, International Monetary Fund.
18. Saxenian, A.L. (2001). *Taiwan's Hsinchu Region: Imitator and Partner for Silicon Valley*. SIEPR Discussion Paper No. 00-44, Berkeley: SIEPR and University of California.
19. Schwab, K. (red.), World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.
20. The Executive Yuan (2013). *The Republic Of China Yearbook*.
21. The Executive Yuan (2014). *The Republic Of China Yearbook*.
22. The Executive Yuan (2015). *The Republic Of China Yearbook*.
23. Tsai, K.-H., Wang, J.-Ch. (2002). *An examination of Taiwan's Innovation Policies and R&D Performance*. Chung-Hua Institution for Economic Research.
24. Weresa, M.A. (2012). *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.





# VALIDITIES OF NECESSITY FOR ESTABLISHING THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF ACTIVITY OF LOW-TRAFFIC LINES

Adres do korespondencji:

e-mail: ons@ua.fm

## ABSTRACT

The problem of increasing the efficiency of railway lines and stations with low traffic remains quite relevant. The effectiveness of the low-traffic areas of rail transport depends largely on the possibility of creating the separate structural unit that would deal exclusively specialized issues connected with the activities of such areas. There is the offer to create the Department of management of activity of low-traffic lines (cont. DMALL).

**KEY WORDS:** LOW-TRAFFIC LINES, OPERATING METHODS, DEPARTMENT, SERVICE, COSTS, REVENUES, ORGANIZATIONAL STRUCTURE.

**JEL CLASSIFICATION.** O32, O38

## 1. INTRODUCTION

Railway transport is the priority kind of transport in the transport system of Ukraine. However, its current state does not meet the required standards. It is characterized by imbalance of various activities, lack of efficiency of economic activity and the significant level of depreciation of fixed assets. At present, the question arises of its reorganization especially taking into account its strategic importance in the economic development of the country.

Decision-making on strategic development requires to understand factors influencing trends and their changes. The profit of economic activity of the railway transport is generated by cargo shipment. The main task impacting its further development is the identification of key cargo areas of transportation and possible changes in these flows taking into account low-traffic rail lines.

The aim of the article is to prove the necessity of creating the Department of management of activity of low-traffic

lines and to describe its structure, production connections and tasks.

It has been suggested in the article the creation of the separate Department of management of activity of low-traffic lines (hereinafter DMALL).

## 2. MAIN TASKS OF THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT OF ACTIVITY OF LOW-TRAFFIC LINES (HEREINAFTER DMALL).

DMALL has to solve a range of problems:

- Carry out market research to determine the effectiveness of functioning the low-traffic lines, depending on the amount of movement of trains taking into account the seasonal factor and frequency of trains plying;
- Justification of the choice of methods of operation of the rolling stock and transport infrastructure in the low-traffic lines (simplified operating modes);

- Organization of work on the account and the analysis of the costs and revenue mobilization in the low-traffic lines;
- Development of methods of calculating prime costs and tariffs;
- Development of normative documents regulating the functioning of the low-traffic lines;
- Organization of interaction of low-traffic lines with other modes of transport and local authorities;
- Organization and implementation of advanced technologies: the automation of collection processes for the provision of information;
- Improvement of the transport of passengers and cargo technology to low-traffic lines for the use of modern rolling stock;
- Ensuring the safety of movement of trains on the low-traffic lines;
- Definition of the development trends of the modern market of passenger transportation;
- Decision on perspective of future performance in certain low-traffic lines.

According to the tasks mentioned above, we can identify possible production ties that will arise between DMALL and Departments of Railway transport administration.

### **3. COOPERATION BETWEEN DMALL AND OTHER DEPARTMENTS**

When executing tasks DMALL will be working with a number of departments at different levels of governance. At the branch level in the implementation of activities in accordance with the DMALL's tasks following divisions will interact: service of commercial work and marketing, transportation service, legal service, the service of wagon economy, passenger service, and the service of suburban passenger transportation and other industrial departments of branches.

Department of commercial work supervises and coordinates the work of the service of commercial work and marketing and commercial departments of directions of rail transportation and their divisions of regional branches of the railways in the operational, technological, and regulatory and procedural matters.

Commercial work and marketing service will provide information for DMALL for researching marketing environment and forecast traffic volumes on these sites. Analytic functions of the marketing department can be divided into two areas. Within the first direction will be

carried out to study the demand of shippers for transportation, analysis of the factors which affect it, with a view to short-term forecasting. On the basis of the forecast develop transport plans for freight. At the end of the plan period volumes of analysis and dynamics of cargo transportation in the context of the individual product groups and categories of shippers will be held. The second direction of the marketing department will provide information for the study of the quality of customer service and identify ways improving them.

Regarding passenger transport department should deal with the study of the structure of passenger traffic in areas with a simplified mode of operation and the quality of their service. To consider and justify possible areas of cooperation with other transport modes, in particular road transport. All necessary data service of commercial work and marketing will provide to the higher spheres of government, that is, to the Department of commercial work, and from there to the Department of the organization of the low-traffic lines to make effective management decisions.

Commercial work and marketing service includes a department of contracts and tariffs. This department develops calculations of material and labor costs in the provision of railway services to enterprises and organizations, works and transportation at negotiated rates. The list of services that can provide railway at negotiated rates (level of profitability is set within the railroad) is approved by the Tariff management. Department of contracts and tariffs, among other functions is also involved in the preparation and conclusion of contracts for the rental car fleet, and contracts for the provision of additional services, and monitors the implementation of the conditions of the concluded contracts and conducts mutual reconciliation. This information will serve as a basis for marketing and logistics costs in the low-traffic lines, and analysis centers to develop methods of calculating costs and tariffs.

The composition of the traffic management department includes a structural unit of transport services, which is a technical department. Its specialists are developing technologies to ensure meeting the demand for passenger and freight transportations, provided that they will be safe, have financial revenues and minimize costs. Also, the service provides information for the analysis of the frequency of trains plying on the low-traffic lines, the efficient use of infrastructure and drafting train schedules, is the actual information base in the DMALL to improve the efficiency of their operation.

The structural unit of the Legal Service with the help of specialists of department of contracts is engaged in the development of regulatory documents and the organization of interaction of transport companies with local authorities. For activities DMALL need to solve the following problem issues: amendments to the Standards of instructions for shunting work on the railways of Ukraine; legislative regulation of the order of closure of inactive sites and compensation for their expenses.

The corporate information of the Department include the branch and the branch of General department of calculations (GDC) to ensure, with the help of automated systems, their implementation, operation and development of, and control of production activities on the railways. Main issues that require solutions for DMALL is the introduction of simplified of automated systems for rapid collection of economic, organizational, technical and technological information in the low-traffic lines.

Service carload economy based on the work of the technical department solves the issues and provides information for DMALL for improving technology of transportation of passengers and cargo in low-traffic lines with the use of modern rolling stock.

Security Department motion will provide information and advisory support in improving traffic safety in the low-traffic lines, as well as to monitor the technical condition of the rolling stock and infrastructure. For activity of the department of work organization for low-traffic lines the decision of next problem questions is needed: making alteration in norms of instruction on mobile work on the railways of Ukraine; legislative adjusting of order of closing of little active areas and indemnification of charges on their maintenance. The branch of GDC is included in department of corporate informatization, providing, by means of department of the automatic systems, their introduction, functioning and development, and also control of productive activity on railways. By a pressing question, requiring a decision for the department of work organization for low-traffic lines there is introduction of simplified of CASs for rapid collection of economic, organizational, technical and technological information on little active.

The service of car fleet based on the work of the technical department solves the issues and provides information for the department of work organization for low-traffic lines to improve the technology of transportation of passengers and freight on low-traffic lines with the use of modern rolling stock.

The department of safety will provide information and consulting support in questions of increase of safety of traffic of trains on low-traffic lines and to monitor the technical condition of rolling stock and infrastructure.

To ensure the effective functioning low-traffic lines on the services of passenger transportation and commuter service of passenger's transport, namely the department of contracts and tariffs, to impose one of the most important tasks – providing information and consulting support for:

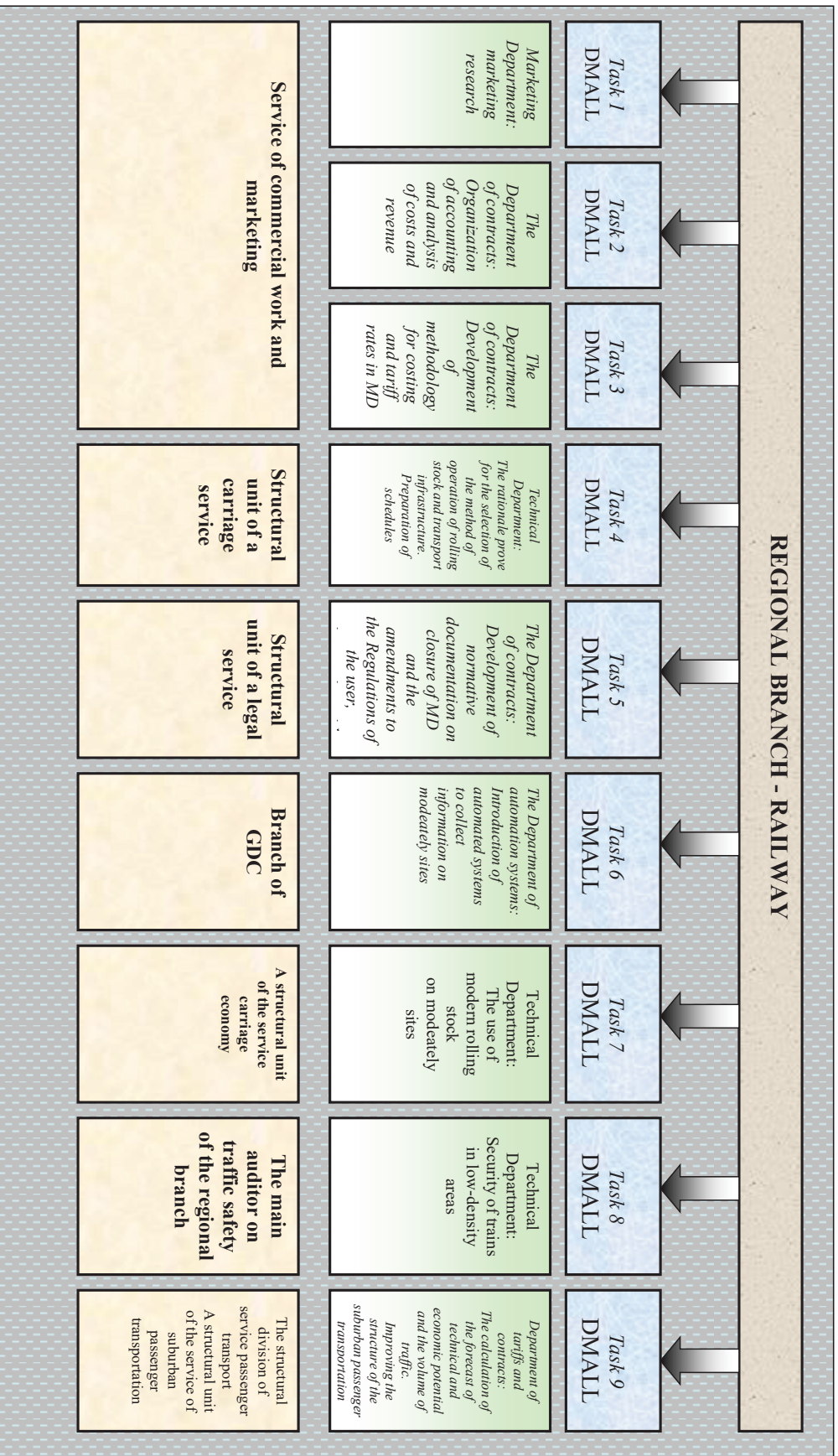
- the defining trends of the modern market of transport services the passenger transportation segment;
- prediction of traffic volumes of passengers on low-traffic lines;
- calculation of technical and economic parameters of their work;
- define time periods for the operation of trains on sections with a simplified mode of operation and approval of tariffs on transportation of passengers;
- improving the structure of management of suburban passenger transportation;
- contracts for the carriage of passengers and compensation of losses from passenger transportation in suburban and so on.

#### **4. STRUCTURAL MODEL OF INTERACTION**

Of the above material is a structural model of interaction of the department of organization for low-traffic lines with other units at the level

Railway (figure 1).

Fig. 1 Structural model of the interaction of the Department of organization of activity in low-traffic lines with other departments at the level of the railway





Analysis of tendencies of development of railway transport shows that the existence of low-traffic lines of the railways is an inevitable process, so the problem of increasing efficiency of their usage is very relevant. Further, the content of such sites increases the cost of transportation, which significantly reduces the competitiveness of rail transport. The majority of low-traffic lines connecting the regions of the country are unprofitable [Кириленко О.Н. (2014), p. 81].

Practical principles of planning costs of low-traffic lines are [Аксёнов, I.M. (2012), p.73]:

- the systematic approach to costs management;
- the methodological unity of costs management at all stages of the life cycle of transportation;
- improvement of information base with the subsequent creation of centers of responsibility.

However, researches of scientists do not contain a single interpretation of essence of concept planning costs of low-traffic lines taking into account the principle of system approach. Using the systematic approach it would be advisable to allocate the following elements of the costs planning system [Разумова, К.М. (2015), p. 227]:

1. the system input – labor, material, logistics and information flow;
2. the system of cost management of low-traffic lines where planning, control and cost analysis;
3. the output of the system – the financial result of the transportation of goods and passengers on low-traffic lines.

The system envisages the involvement of resources (financial, material, etc.) necessary to convert expenditures to ensure the transport process of low-traffic lines. Managing and controlled subsystems interact with each other through information flows. The purpose of the controlling subsystem is the development and management decisions arising from the implementation of expenses planning. Managed subsystem must ensure the implementation of management decisions [Кириленко О.Н. (2014), p. 82].

The reform of the Railways has caused the adaptation of costs accounting in accordance with the changed in Nomenclature. In rail transport all expenses are accounted for in a single Item of expenditure by main types of economic activity. The range of costs represents a list of grouped costs by certain of their characteristics that arise during the activity.

The main economic activities are:

- passenger transportation on domestic routes (excluding commuter and regional) and international communications;
- passenger transportation in suburban and local messages;
- cargo transportation in all directions of motion;
- infrastructure maintenance;
- locomotive haulage;
- repair of rolling stock.

To carry out the necessary analysis of transportation costs in areas with a simplified mode of operation are recorded in the following economic elements:

- 1 – wages;
- 2 – wages deductions for social insurance;
- 3 – materials;
- 4 – fuel;
- 5 – electricity;
- 6 – depreciation;
- 7 – other expenses.

The group of expenses on the specified economic elements is carried out for each article of Nomenclature of expenditure.

The total costs of transportation of goods on low-traffic lines consist of the total costs associated with the total pass transit freight trains of loaded for empty wagons with unloading and loading of local cars at stations, the passage of local freight trains, with a pass through low-traffic lines train locomotives. A detailed study of all components of costs and revenues showed that their amount depends on passing transit freight trains through low-traffic lines a lots, and in the second place – the costs of cargo operations [Генний О.М. (2013), p. 124].

Planning of expenses on railway transport it is necessary to take into account the specifics of each enterprise. The issue in all economic formations is very important and ambiguous, the neglect of which may lead to inefficient functioning not only low-traffic lines, but also the entire industry of railway transport.

## 5. CONCLUSIONS

Management of business processes separately in low-traffic lines has not previously been carried out, and a special unit was absent in the organizational structure of the railways. Gradual increase in the number on low-traffic



lines plots leads to increased loss of the entire industry. These negative results indicate the imperfection of the work at various levels of management. Therefore, to solve this problem we proposed the creation of the department of work organization for low-traffic lines. This will allow the department to effectively coordinate at all hierarchical levels of management and to increase efficiency not only low-traffic lines, and all rail transportation.

## REFERENCES

1. Аксьонов, І.М. (2012). Транспортна логістика: навчальний посібник / І.М.Аксьонов (і ін.); під заг. ред. І.М. Аксьонова. Київ: ДЕТУТ, 202 с.
2. Гненний, О.М. (2013) Методологічно-прикладні основи оцінювання вартості майна та майнових прав підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності) / О.М.Гненний. Дніпропетровськ, ДНУЗТ, 435 с.
3. Кириленко, О.Н. (2014) Экономическая эффективность методов эксплуатации малодетальных линий: научная статья / О.Н. Кириленко. Москва, Экономика железных дорог: журнал. ЗАО «МЦФЕР», Вып. 8, с. 79-85.
4. Разумова, К.М. (2015) Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності функціонування пасажирських перевезень на транспорті: дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук / К.М. Разумова. Харків, УкрДАЗТ, 408 с.

# EKOINOVÁCIE AKO DETERMINANT EFEKTÍVNEHO PODNIKATEĽSKÉHO ROZVOJA / ECO-INNOVATION AS A DETERMINANT EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT

**Adres do korespondenciji:**

e-mail: mokrisova @ismpo.sk

## ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá problematikou ekoinovatívne zameraných podnikov, hodnotí postavenie slovenských podnikov v rámci ekoinovatívneho indexu členských štátov EÚ podľa metodiky Eco – Innovation Scoreboard Observatory, analyzuje vzťahy a indikátory, ktoré vplyvajú na tento Index a poukazuje na ekoinovatívne aktivity podľa príslušných hodnotených oblastí. Zároveň sa zameriava na najčastejšie formy podpory ekoinovatívne zameraných podnikov.

**JEL CLASSIFICATION: M 21**

## ABSTRACT

The paper deals with the issue of eco-innovation oriented companies, evaluates the status of Slovak companies within the eco-innovation index of the EU Member States according to the methodology of Eco – Innovation Scoreboard Observatory. It analyses indicators and the relationships that affect the Index and refers to eco-innovation activities under the relevant evaluated issues. It also focuses on the most common forms supporting businesses aimed at eco-innovation.

**KEY WORDS:** EFFICIENCY, MOMENTUM, ECO-INNOVATION, ECO-INNOVATION INDEX, FORMS OF SUPPORT, PROCESSES.

## 1. ÚVOD

Najvýraznejším faktorom a hybnou silnou spôsobujúcou rýchly rozvoj malých a stredných podnikov a dosiahnutie lepšieho konkurenčného postavenia na trhu sa za posledné obdobie stali nielen inovácie ako také, ale veľký vzrast zaznamenali ekologické inovácie a implementovanie ekoinovatívnych procesov. Tieto svetové trendy významne prispievajú nielen k tvorbe inovatívneho systému krajiny a udržateľnému rastu slovenskej ekonomiky, ktorá je dôležitá pre budúcnosť ďalších generácií, ale predstavujú aj hodnotu ekonomickej sily a sú základným determinantom podnikateľského rozvoja. Základným princípom, pre ktoré by sa mali slovenské podniky zamerané ekoinovatívne podporovať je všeobecná podpora životného prostredia a využívania základných prírodných zdrojov za účelom zabezpečenia efektívnosti využitia krajiny a jej zdrojov s cieľom zvýšiť kvalitu ekológie. Využívaním ekologických materiálov

a zdrojov sa znižuje dopad na materiálne zdroje, ktoré zatažujú krajinu znečisteniami ich výroby a sprostredkovania. Podstatou ekoinovatívne zameraných podnikov je vyrábať a využívať alternatívne zdroje, ktoré znižujú celkové emisie, znižujú záťaž na environmentálne prostredie a zvyšujú povedomie budovania zdravého životného štýlu u ľudí. Na Slovensku je ekoinovatívna sila tak ako aj v ostatných inovatívnych oblastiach postihnutá deficitmi, ktoré je nutné eliminovať. Naopak autorky Hvizdová a Balogová (2016) uvádzajú, že nové technológie samy o sebe nie sú zárukou konkurencieschopnosti. Poukazujú na potrebu kvalitnej a kvalifikovanej pracovnej sily, ako aj na priaznivú infraštruktúru všetkých indikátorov podnikateľského prostredia.

## 2. TEORETICKÉ VYMEDZENIE

Inovácie boli od svojho počiatku zamerané na produkty a služby výlučne technickej podstaty, no postupne došlo k ich pozdvihnutiu na zmeny v ktorejkoľvek fáze reprodukčného reťazca. Dôvod vychádzal z naliehavej potreby reagovať na prichádzajúce ekonomické a procesné zmeny a taktiež zmeny v spôsobe uvažovania (Elexa, 2008).

Štúdiom pojmu „inovácia“ sa zaoberajú viaceré disciplíny, a preto je jeho ponímanie tak odlišné. Joseph Alois Schumpeter (1983–1950), jeden z najvýznamnejších ekonomických a politických mysliteľov 20. storočia je zakladateľom teórie inovácií. Jeho práca z roku 1911 *The Theory of economic Development* ) vysvetľuje pojem inovácia ako prechod národného hospodárstva štátu so stagnujúcou produkciou k zmenám zameraným na vývoj a výrobu za asistencie nových kombinácií, ktorého výsledkom je hospodársky rast. Toto jeho chápanie inovácie dáva dôraz na schopnosť dokázať uskutočniť proces zmien až do poslednej fázy. Nikdy nie je totiž vopred isté, či bude realizácia u zákazníka úspešná a či neskončí so stratami. Zároveň pokladá inovátora - podnikateľa za najdôležitejšiu osobu v procese inovácie, pretože dokáže rozlíšiť príležitosti vedúce k zisku (Konček, 2016 ).

Od vtedy prešlo veľa rokov a jeho koncept bol pod tlakom vedy deformovaný (Müller, 2016). Dôvodom sa stala hypertrofia prostriedkov transferu vedeckých poznatkov, ktorými sú činnosti akademickej vedy, základného a aplikovaného výskumu a vývoja do sféry inováčných aktivít podnikov.

Pojem ekoinovácia je považovaný za relatívne „mladý“. Od roku 1960 bol zaznamenaný zvýšený záujem o prírodu a sféra ochrany životného prostredia sa stala pre politikov významnou témou. Výrazne do popredia sa téma ekoinovácií a problematika s nimi súvisiaca začala dostávať až začiatkom roku 2000 i keď prvá zmienka o ekoinováciách pochádza z roku 1996. Odvtedy už vzniklo veľké množstvo rôznych definícií. Niekoľko z nich uvediem. Observatórium ekoinovácií (EIO), ktoré je iniciatívou pre životné prostredie z rámcového programu pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP) definuje ekoinováciu ako „zavedenie akéhokoľvek nového alebo významne zlepšeného produktu (tovaru alebo služby), procesu, organizačných zmien alebo uvádzanie na trh riešenie, ktoré znižuje (redukuje) využívanie prírodných zdrojov (vrátane materiálov, energie, vody a pôdy) a uvoľňovanie škodlivých látok v priebehu celého životného cyklu“.

Podporovaním nových procesov, technológií a služieb sa „stáva“ podnikanie „zelenšie“. Ekoinovácie pomáhajú

optimalizovať rastový potenciál Európy zatiaľ čo poukazujú na spoločné, vyššie spomenuté globálne problémy.

Za ekoinováciu sa považuje akákoľvek inovácia, technologického aj netechnologického charakteru, ktorej výsledok vyúsťuje do významného pokroku v súlade s cieľom udržateľného rozvoja pomocou zníženia dopadov ľudskej produkcie na životné prostredie, posilnenia schopnosti životného prostredia odolávať negatívnym tlakom alebo využívaním prírodných zdrojov takým spôsobom, ktoré bude efektívnejšie a za ktoré budeme niesť zodpovednosť.

Často sa vyskytujúca definícia zase hovorí, že „*ekoinovácia je produkcia, aplikácia alebo využívanie tovarov, služieb, výrobných procesov, organizačných štruktúr, manažérskych alebo podnikateľských modelov, ktoré sú nové pre firmu alebo pre užívateľov a ktorých výsledky smerujú k zníženiu environmentálnych rizík, znečistenia a negatívnych dopadov využívania zdrojov v porovnaní s existujúcimi alternatívami* (Jeck, 2016).

Ekoinovácie sa vyznačujú tým, že prinášajú podnikom príležitosti. Vedú k znižovaniu nákladov, pomáhajú zachytávať nové možnosti rastu a v neposlednom rade prispievajú k zlepšeniu celkového dojmu z podniku pred zákazníkmi. Toto sú dôvody, kvôli ktorým Európa potrebuje znížiť časový rozsah potrebný na transformáciu nových poznatkov a skvelých nápadov v prospech biznisu a priemyslu za pomoci odstránenia ekonomických a kontrolných bariér a tiež tým, že podporí investície, dobyt a informovanosť.

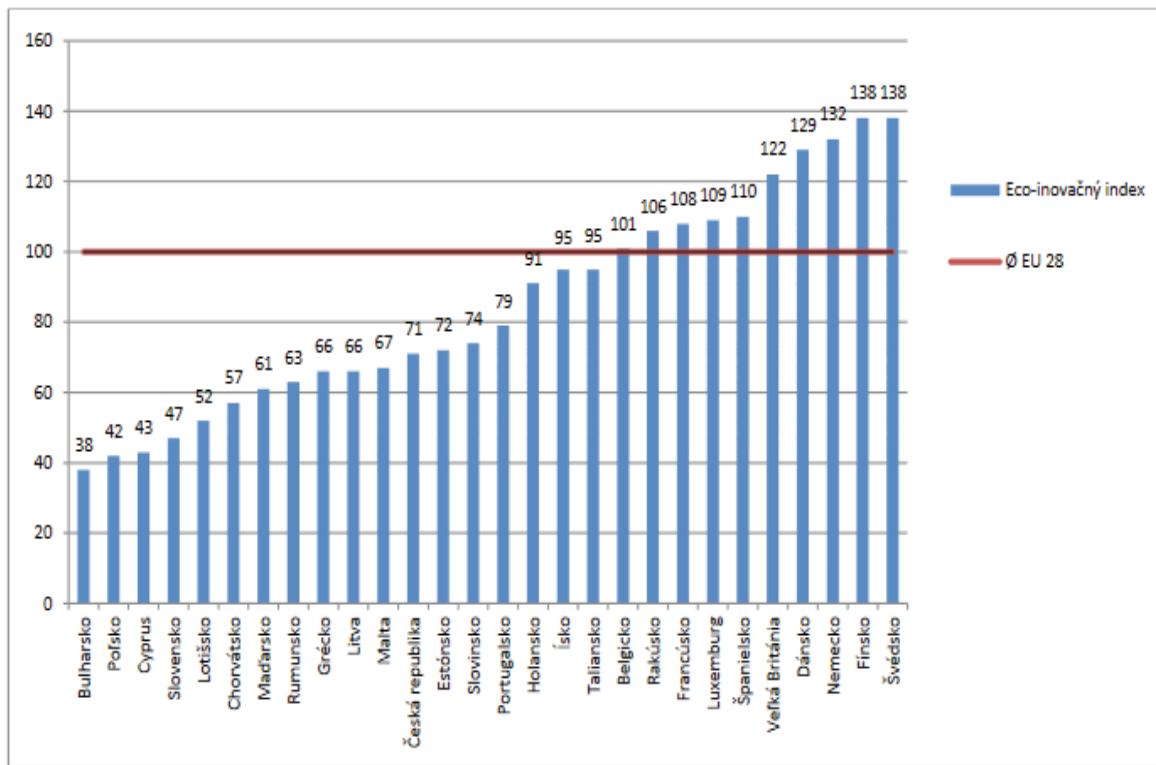
Ekoinovácie majú súvislosť s tým, akým spôsobom dochádza k využitiu našich prírodných zdrojov, so spôsobom akým vyrábame, spotrebujeme a tiež s koncepciou ekologickej účinnosti a priemyselnými odvetviami zameranými na ekológiu. Vzbudzujú vo výrobných podnikoch potrebu zmeniť výrobný proces a prejsť od spôsobu riešenia „end-of-pipe“ na prístup s názvom „closed-loop“. Význam tohto prístupu spočíva v zmene výrobkov založenej na vytváraní alebo využívaní nových materiálov a v zmene výrobných metód vedúcich k výraznej redukcii materiálových a energetických tokov. Realizácia tejto zmeny prináša v mnohých podnikoch a odvetviach konkurenčnú výhodu ktorá prináša spotrebiteľom nové produkty a služby s pridanou úžitkovou hodnotou, znižujú energetické a materiálové nároky na jednotku produkcie a zvyšujú ekonomický rast za klesajúcej spotreby energie a materiálu, otvára nové príležitosti pre podnikanie, redukovujú environmentálne a zdravotné riziká spojené s ekonomickým rozvojom, stimulujú investície do vedy a výskumu.

### 3. EXPERIMENTÁLNE OVERENIE

V rámci merania podnikov zameraných na oblasť ekoinovácií sa využíva ekoinovačný index podľa Eco-Innovation Scoreboard Observatory, ktorého podstatou je

vypracovať analýzu vzťahov a indikátorov, ktoré vplyvajú na tento index, čím sa vyjadri výkonnosť ekoinovačnej oblasti podniku v rámci ktorej vykonáva svoju podnikateľskú činnosť vid' Obrázok 1.

**Obrázok 1** Ekoinovačná výkonnosť členských štátov EÚ



**Zdroj:** Loučanová, E. 2015. Hodnotenie ekoinovácií na Slovensku.

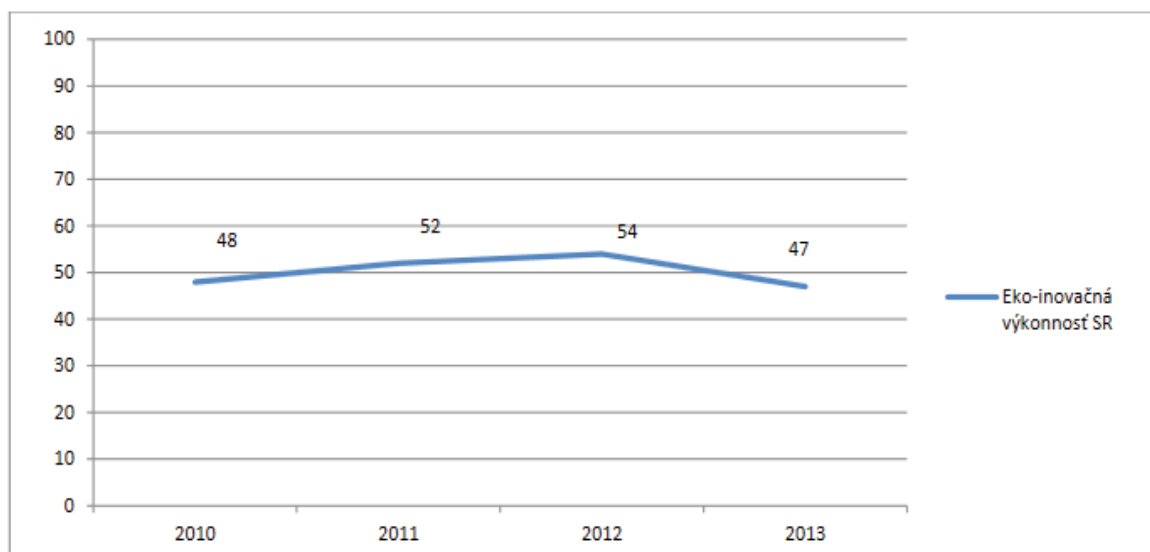
Ekoinovačný index sa používa vo všetkých členských štátoch Európskej únie a získané výsledky si krajiny porovnávajú medzi sebou. Index posudzuje päť hlavných oblastí a to vstupy, inovačné aktivity, výstupy, zdroje a sociálno – ekonomické aspekty. Najnovšie výsledky z ekoinovačného indexu boli vypracované v roku 2013 a sú uložené v tzv. Eco-Innovation Observatory databáze. Z vyššie uvedeného obrázka vyplýva, že priemerná hodnota ekoinovačného indexu krajín Európskej únie je hodnota 100. Slovensko v rámci členských krajín Európskej únie dosahuje hodnotu ekoinovačného indexu 47.

Z výsledkov ekoinovačného indexu vyplýva, že Slovensko sa nachádza medzi krajinami, ktoré nedosahujú dostatočnú úroveň ekoinovačného indexu. Prvé prieč-

ky obsadzujú krajiny ako je Nemecko, Švédsko, Dánsko a Fínsko. Slovensko sa nachádza na 25. mieste z 28 hodnotených krajín Európskej únie. V súčasnosti v Európskej únii z celkového podielu príjmov z inovácií tvoria ekoinovácie jednu tretinu príjmov a ročný obrat predstavuje 320 mld. eur a od roku 2004 sa tieto príjmy zvyšujú každoročne o 8 %.

Na obrázku 2 sú znázornené výsledky ekoinovačného indexu za rok 2013 z pohľadu Slovenska. Z obrázka konštatujeme, že ekoinovačná výkonnosť Slovenska za roky 2010 – 2013 má klesajúcu tendenciu. Pri porovnaní s rokom 2012 Slovensko dosahovalo hodnotu ekoinovačného indexu 54 (Loučanová, 2015).

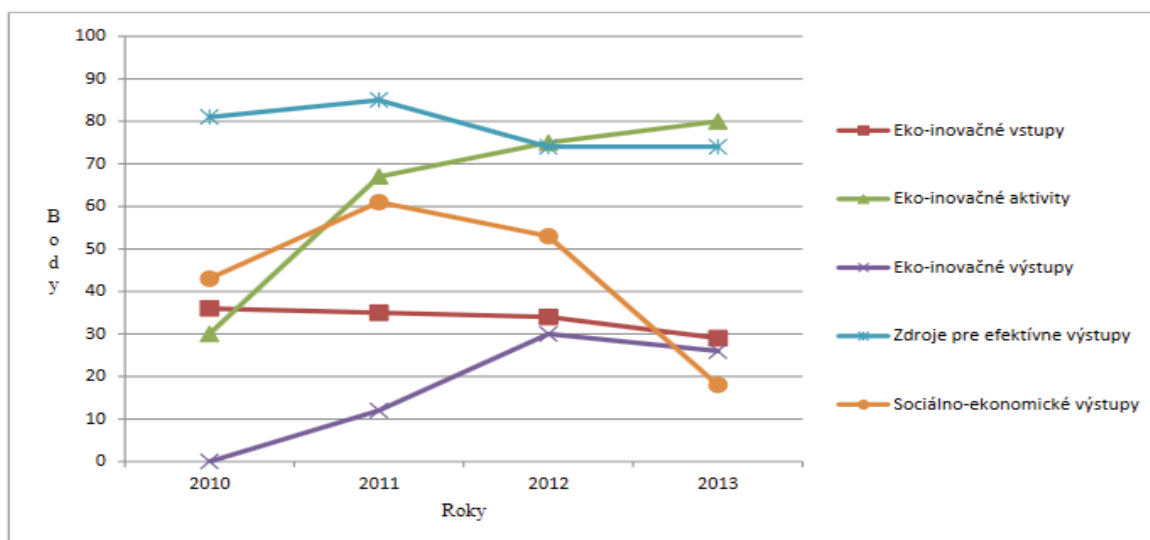
**Obrázok 2** Ekoinovačná výkonnosť Slovenskej republiky



**Zdroj:** Loučanová, E. 2015. Hodnotenie eko-inovácií na Slovensku.

Pri pohľade na obrázok 3 konštatujeme, že za roky 2010 – 2013 hodnoty ekoinovačného indexu poklesli z dôvodu poklesu aktivít v oblasti sociálno-ekonomickej ako aj vstupov a výstupov.

**Obrázok 3** Ekoinovačný vývoj na Slovensku podľa príslušných hodnotených oblastí



**Zdroj:** Loučanová E. 2015. Hodnotenie ekoinovácií na Slovensku.

Oblasť sociálno-ekonomická v rámci ekoinovačnej aktivity poklesla v roku 2011 z hodnoty 60 na hodnotu 18 v roku 2013. Oblasť ekoinovačných vstupov poklesla z hodnoty 38 v roku 2010 na hodnotu 30 v roku 2013. Rast dosiahla oblasť ekoinovačných výstupov a ekoinovačných aktivít. Hodnoty oblasti ekoinovačných výstupov sa zvýšili oproti roku 2010, kedy sa toto obdobie považuje za zdroj ekoinovácií, na hodnoty 30 v roku 2012.

Hodnoty oblasti ekoinovačných aktivít sa zvýšili z hodnoty 30 v roku 2010 na hodnotu 80 v roku 2013.

Z pomedzi posudzovaných oblastí ekoinovačného indexu, oblasť sociálno-ekonomická znížila svoju výkonnosť z dôvodu, že Slovensko znížilo svoju silu vo vývoze ekologických produktov v ekologických odvetviach, percentuálneho podielu zamestnanosti v ekologických odvetviach, s čím súvisí aj pokles obratu z predaja ekologických produktov. Pokles bol zaznamenaný aj v oblasti



ekologických výstupov a vstupov. Ekologické vstupy boli poznamenané poklesom z dôvodu zníženia vládnych dotácií do oblastí ochrany životného prostredia, do oblastí vývoja a výskumu energetiky, podpory zelených investícií a podpory zamestnancov a výskumníkov v tejto oblasti. Dosahované rastúce hodnoty ekologických výstupov súvisia najmä s rastom záujmu podnikov o ekoinovácie, ktoré sa prevažne z vlastnej réžie snažia produkovať ekoinovácie a zaujať tak príslušné organizácie na ich podporu.

Pozitívne výsledky dosahuje oblasť ekoinovačných aktivít, ktoré sa na Slovensku rozrástli z dôvodu, že v podnikoch sa začali využívať možnosti znižovania materiálnych vstupov na jednotku produkcie podniku, čím sa znížili aj energetické vstupy. Výsledkom Eco-Innovation Observatory je skutočnosť, že Slovensko vo všeobecnosti je málo zamerané na ekoinovácie. Slovensko zaostáva aj za susednými krajinami ako je Rakúsko, Česko, Maďarsko alebo Poľsko. Jediným pozitívom ako už bolo spomínané je, že samotné podniky sídlia na Slovensku sa snažia prispievať v budovaní eko oblasti, tým, že inovujú svoje výrobné procesy, aby znižovali vstupné energetické potreby. V súvislosti s podporou týchto podnikov Slovensko poskytuje formy podpôr, ktoré pozostávajú z kombinácie spolupráce vlády SR, ministerstiev, informačných centier, podnikateľských inkubátorov, podporých programov a projektov zameraných na úverové, záručné a fondové financovania inovatívnych podnikov so zameraním na ekoinovácie s prístupom k finančným prostriedkom. Podpora zo strany štátu alebo EÚ spočíva najmä v podpore financovania podnikateľskej ekoinovačne orientovanej činnosti podnikov, ale aj v podpore nefinančného charakteru vo forme poskytovania poradenstva, informácií a programov. K najčastejším formám podpory, ktoré využívajú podniky v kombinácii s rôznymi organizáciami, štátu a EÚ patrí podpora vo forme ľahšej dostupnosti bankových úverov. K ďalším formám podpory patria nebankové pôžičky, fondy z Európskej únie, štátne dotácie, rizikový kapitál a iné finančné podpory. Podľa Správy Národnej banky Slovenska o finančnej stabilite (2014) až 70 % podnikov, ktoré sa zaoberajú ekoinovačným podnikaním najčastejšie využívajú úverovú formu financovania; 10% využíva nebankové pôžičky od nebankových organizácií pôsobiacich na slovenskom finančnom trhu; 6% využíva fondy z Európskej únie a štátnych dotácií; 5% využíva dnes rozvíjajúci sa zdroj financovania a to rizikový kapitál a 9% využíva iný zdroj financovania spočívajúci napríklad v samofinancovaní. Intervenciami štátu sa znížením úrokových sadzieb v roku 2015 zvýšil trend čerpania úverov spôsobený najmä nízkymi úverovými sadzbami. Tento trend

začal v roku 2014, kedy podľa bánk boli úverové formy o 40 % využívané viac ako tomu bolo v iných obdobiach. Pre potreby financovanie ekoinovácií, ale aj inovácií ako takých sa čoraz viac začínajú využívať rizikové formy financovania. Na Slovensku s omedzi rizikového kapitálu sú využívanou formou práve crowdfundingy. Táto forma spočíva v organizovaní zbierok na príspevky na dotácie, pôžičky a investície v sociálnej oblasti na tvorbu filmov, hudby, energie, rozvoj životného prostredia a iné. Crowdfunding je na Slovenskom podnikateľskom trhu v prvopočiatkoch, z dôvodu, že vo všeobecnosti podniky na Slovensku prinášajú na trhu málo inovatívnych projektov. V prípade prijatia ekoinovácií podnikmi existuje na Slovensku crowdfundingový environmentálny fond, ktorý funguje na základe Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, ktorého zriaďovateľom je Ministerstvo hospodárstva. I keď je inovačný potenciál podnikov so zameraním na ekoinovácie nízky, forma crowdfundingu je určená skôr pre internetové podniky a pre investorov s netradičnými formami projektov. K ďalšej forme rizikového kapitálu patria Business anjeli. V súvislosti s týmto rizikovým kapitálom bol na Slovensku vytvorený v roku 2011 Klub podnikateľských anjelov Slovenska, ktorého funkciou je podpora aj podnikov zameraných na ekoinovácie. Činnosť klubu spočíva v spolupráci so zahraničnými a domácimi vyspelými podnikmi, ktoré prostredníctvom klubu majú možnosť investovať do inovatívnych rozvíjajúcich sa podnikov tzv. start-upov. Klub funguje pod Národnou agentúrou pre rozvoj malého a stredného podnikania a základom svojej pôsobnosti je poskytovanie podnikom najmä prístup k základným zdrojom informácií a podpore financovania ich podnikateľských aktivít po splnení podmienok. Prvou podmienkou je, že podnik má vo svojom portfóliu produkt resp. službu, ktorú chce poskytovať konečným odberateľom, má aj úzky okruh užívateľov a investoval do produkcie vlastné prostriedky. Z prieskumu Klubu podnikateľských anjelov Slovenska vykonaného v roku 2013 boli na Slovensku ekoinovatívne zameranými podnikmi najviac využívané vlastné zdroje na financovanie svojej podnikateľskej činnosti a to z výskytu mnohých bariér, ktoré im bránia v prístupe k externým zdrojom financovania. V rámci prieskumu Klub skúmal akú formu rizikového kapitálu najčastejšie. Z pohľadu opýtaných podnikov až 74% z nich využíva vlastné zdroje financovania; druhou využívanou formou sú biznis anjeli 39%; 22% priatelia a rodina; iné 20%; 15% rizikový kapitál; 4% banka a 4 % crowdfunding.

## 4. ZÁVER

V príspevku sme sa zamerali na problematiku podpory ekoinovatívne zameraných podnikov, na hodnotenie postavenia slovenských podnikov v rámci Ekoinovačného Indexu členských štátov EÚ podľa metodiky Eco – Innovation Scoreboard Observatory, analyzovali sme vzťahy a indikátory, ktoré vplyvajú na tento Index a poukázali sme na ekoinovačné aktivity podľa príslušných hodnotených oblastí. V článku sú popísané ekonomicko - sociálne inovačné aktivity slovenských podnikov, kde v posudzovaných obdobiach rokov 2010 – 2014 znížili svoju výkonnosť z dôvodu, že poklesol vývoz ekologických produktov v ekologických odvetviach, znížil sa podiel zamestnanosti v ekologických odvetviach, s čím súvisí aj pokles obratu z predaja ekologických produktov. Pokles bol zaznamenaný aj v oblasti ekologických výstupov a vstupov. Ekologické vstupy boli poznamenané znížením vládnych dotácií do oblastí ochrany životného pros-

tredia, do oblastí vývoja a výskumu energetiky, podpory zelených investícií a podpory zamestnancov a výskumníkov v tejto oblasti. Tento príspevok vytvára priestor aj na otázku zavedenia systémových a dlhodobých opatrení v oblasti uľahčenia zavádzania ekoinovácií do prostredia slovenských podnikov. To si vyžaduje nielen podporu zo strany súkromného sektora ale aj zmeny legislatívneho rámca v oblasti daňovej a odvodovej politiky štátu pre ekoinovatívne sa správajúce subjekty, čím by sa vytvorila dlhodobou udržateľná systémová koncepcia pre tvorbu ekoinovačných aktivít a programov .

**Tento príspevok je výstupom v rámci projektu VEGA č. 1/0310/13 „Identifikácia faktorov determinujúcich bankrot podnikov v podmienkach vybraných priemyselných odvetví“.**

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Agentúra pro podporu podnikání a investic. *COSME 2014 – 2020* [online]. 2014. [cit. 2016-07-19]. Dostupné na internete: <http://www.czechinvest.org/cosme-2014-2020>.
2. BOS-BROUWERS, H. E. J. Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. In *Business strategy and the environment*, 2010, vol. 19 (7), p. 417–435. doi:10.1002/bse.652.
3. DRUCKER, P.F. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row, New York 1985. (český preklad: Inovace a podnikavost: Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993) s. 266.
4. ELEXA, L. Inovatívne podniky na Slovensku a v zahraničí. In *Determinanty inováčnej aktivity malých a stredných podnikov v SR (1.časť)*. Zborník príspevkov nekonferenčného typu a riešenia výskumného projektu VEGU 1/0700/08. Banská Bystrica: EF UMB, 2008, s. 21-51.
5. ECO-INNOVATION OBSERVATORY. *The eco-innovation observatory* [online]. [cit. 2016-06-15]. Dostupné na internete: [http://www.ecoinnovation.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=23](http://www.ecoinnovation.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=23).
6. EUROPEAN COMMISSION. *Eco-innovation the key to Europes future competitiveness* [online]. [cit. 2016-06-05]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/en.pdf>.
7. EURÓPSKA KOMISIA. *Horizon 2020: Stručný opis programu*. Rámcový program EÚ pre výskum a inovácie [online]. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2014. 35 s. [cit. 2016-07-19]. Dostupné na internete: [https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020\\_SK\\_KI0213413SKN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_SK_KI0213413SKN.pdf).
8. HVIŽDOVÁ, E., BALOGOVIČ, B. 2016. *Kreatívny priemysel vybraných remesiel východoslovenského regiónu*. Prešov: Akcent print.s. 124.
9. JECK, T. *Ekologické inovácie: Teoretické a hospodárske – politické súvislosti: výskumná práca* [online]. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2012. 28 s. [cit. 2016-06-29]. Dostupné na internete: [http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/216\\_wp42\\_tomas\\_jeck\\_2012.pdf](http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/216_wp42_tomas_jeck_2012.pdf). ISSN 1337-5598.
10. KPMG. *Prieskum slovenského startup ekosystému* [online]. KPMG na Slovensku, 2014, 81 s. [cit. 2016-06-27]. Dostupné na internete: [http://www.kpmg-studio.sk/publications/KPMG\\_Startup\\_Survey\\_2014\\_svk.pdf](http://www.kpmg-studio.sk/publications/KPMG_Startup_Survey_2014_svk.pdf)
11. KORČEK, L. Inovácie sú základným faktorom ekonomického vývinu. In *Verejná správa a regionálny rozvoj* [online]. 2015, roč. XI., č. 1, s. 88-90. [2016-07-08]. Dostupné na internete: [ftp://193.87.31.84/0206200/VedeckyCasopisVSEMvs\\_2015\\_06.pdf](ftp://193.87.31.84/0206200/VedeckyCasopisVSEMvs_2015_06.pdf). ISSN 1337-2955.
12. LOUČANOVÁ, E. a kol. Hodnotenie eko-inovácií na Slovensku. In *Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch „2015“* [online]. 2015, roč. 18. [cit. 2016-06-20]. Dostupné na internete: [http://www.sjf.tuke.sk/kpam/taipvpp/2015/index.files/17\\_Loucanova\\_Parobek\\_HodnotenieEkoinovaciisr.pdf](http://www.sjf.tuke.sk/kpam/taipvpp/2015/index.files/17_Loucanova_Parobek_HodnotenieEkoinovaciisr.pdf)
13. MÜLLER, K. Inovační výkonnost nových členských zemí EU - situace ČR. In *Politická ekonomie: teorie, modelování, aplikace* [online]. 2006, roč. 54, č. 6, s. 778-801. [cit. 2016-05-17]. Dostupné na internete: [ftp://193.87.31.84/0052013/583\[1\].pdf](ftp://193.87.31.84/0052013/583[1].pdf).
14. NBS. *Správa o finančnej stabilite k novembru 2014* [online]. Národná banka Slovenská, 2014a. [cit. 2016-06-25]. Dostupné na internete: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Dohlad/Makropolitika/SFS\\_TK\\_2014\\_11.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Dohlad/Makropolitika/SFS_TK_2014_11.pdf).

# ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE-MODA CZY KONIECZNOŚĆ? / Enterprise risk management-fashion or necessity?

**Adres do korespondencji:**

e-mail: sylwiapr@op.pl

## STRESZCZENIE

Artykuł jest próbą konsolidacji założeń koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w przedsiębiorstwie. Zostały w nim opisane korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwu stosowanie ERM ze szczególnym uwzględnieniem pozytywnego wpływu zarządzania ryzykiem na wizerunek organizacji. Autorka zwraca również uwagę na zagrożenia związane z niewłaściwym wdrażaniem ERM oraz podkreśla wagę świadomego i rzetelnego wdrażania tego typu systemów w przedsiębiorstwach.

**SŁOWA KLUCZOWE:** ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM; SYSTEM ZARZĄDZANIA RYZYKIEM; ERM; RYZYKO; NIEPEWNOŚĆ.

**JEL CLASSIFICATION:** G32.

## ABSTRACT

The article describes assumptions of the Enterprise Risk Management concept. It outlines main benefits from implementation of ERM in an enterprise, including positive influence of risk management on a company's image. The author also pays attention to eventual threats that may occur if the ERM is implemented improperly as well as emphasizes the importance of aware and reliable implementation of this kind of systems in an organization.

**KEY WORDS:** ENTERPRISE RISK MANAGEMENT; ERM; RISK MANAGEMENT SYSTEM; RISK; UNCERTAINTY.

## 1. WSTĘP

Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (z angielskiego: Enterprise Risk Management/ERM) staje się coraz bardziej popularna w polskiej praktyce gospodarczej. Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na wdrożenie tego typu systemów w swoich organizacjach. Wśród spółek należących do indeksu WIG20 aż 75% publikuje w swoich sprawozdaniach finansowych lub sprawozdaniach z działalności informacje o stosowaniu systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem. W przypadku spółek należących do indeksu mWIG40 odsetek jest znacznie mniejszy i wynosi 30%.<sup>1</sup> Mimo tego koncepcja ERM jest wciąż dość rzadko opisywana w polskiej literaturze, a dla

większości polskich przedsiębiorstw jest to idea zupełnie nieznaną.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz ocena korzyści płynących z jego stosowania, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu ERM na wizerunek firmy. Autorka pragnie ponadto zwrócić uwagę na zagrożenia związane z niewłaściwym wdrażaniem systemów ERM w szczególności w sytuacji, gdy są one wdrażane bez przekonania o słuszności ich stosowania, w większym stopniu ze względu na modę lub oczekiwania otoczenia wobec przedsiębiorstwa, niż w związku z chęcią poprawy jakości zarządzania przedsiębiorstwem. Artykuł ma ponadto na celu podkreślenie wagi świadomego i rzetelnego wdrażania tego typu rozwiązań w organizacji.

<sup>1</sup> Badania własne autorki-analiza raportów rocznych za 2015 rok wszystkich spółek należących do indeksu WIG20 i mWIG40.

## 2. CO TO JEST ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM (ERM)?

Problem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie nie jest zagadnieniem nowym. Istnieje wiele koncepcji zarządzania ryzykiem, z których większość skupia się jedynie na najbardziej znanych rodzajach ryzyka takich jak ryzyko finansowe czy ryzyko rynkowe. Podejścia te nie uwzględniają ponadto powiązań pomiędzy poszczególnymi ryzykami, a także wpływu ryzyka na cele czy strategię organizacji (Krysiak, 2011b: 1). Zupełnie różne stanowisko prezentuje holistyczna koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM).

Zgodnie z definicją zawartą w jednym z najbardziej popularnych standardów zarządzania ryzykiem COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ERM jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo i inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów organizacji (COSO, 2004: 3). Z kolei standard ISO 31000 definiuje ERM jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (ISO, 2009b:6). Zgodnie z normą ISO zarządzanie ryzykiem należy do obowiązków zarządu i jest integralną częścią wszystkich procesów występujących w organizacji, w tym planowania strategicznego, zarządzania projektami i zarządzania zmianą. Powinno być ponadto przejrzyste, całościowe, dynamiczne, a także dopasowane do organizacji (ISO, 2009a). Ostatni z trzech najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem, stworzony przez brytyjskie stowarzyszenie FERMA (Federation of Risk Management Associations) definiuje zarządzanie ryzykiem, jako centralny element zarządzania strategicznego organizacji. Proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem w taki sposób, aby działalność przynosiła trwałe korzyści. Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji, jak i procedury wdrażania tej strategii. Musi się stać integralnym elementem kultury organizacyjnej. Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu oraz

zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów (FERMA, 2003:3).

Zbliżone podejście do zarządzania ryzykiem prezentuje w swojej książce J. Lam, podkreślając fakt, iż w ERM nie chodzi tylko o wykorzystanie instrumentów pochodnych w celu zarządzania ryzykiem stopy procentowej czy ryzykiem walutowym. ERM to podejście całościowe, w którym konieczne jest zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk, na jakie może być narażone przedsiębiorstwo. Zarządzając ryzykiem nie należy skupiać się jedynie na ograniczaniu potencjalnych strat i zmniejszaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń negatywnych, lecz warto również zwrócić uwagę na ryzyka pozytywne (szanse) i podjąć działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich wykorzystania. Co więcej, nie jest wystarczające samo stworzenie odpowiednich procesów oraz systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Bardzo ważny jest również dobór właściwych ludzi oraz ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej (Lam, 2014: 4). J. Lam zwraca ponadto uwagę na dynamiczną naturę ryzyk oraz występowanie silnych powiązań między nimi. Zgodnie z koncepcją ERM, aby efektywnie zarządzać ryzykiem, konieczne jest ustanowienie funkcjonujących w całym przedsiębiorstwie polityk i standardów, właściwe koordynowanie wszystkich działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłe monitorowanie wszystkich ryzyk, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Analizowanie poszczególnych grup ryzyk oddzielnie, dzieląc je na tzw. „silosy” i nie biorąc pod uwagę występujących między nimi zależności jest działaniem nieefektywnym (Lam, 2014: 51-52). Z kolei G. Monahan podkreśla związek między ryzykiem, a celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Definiuje on ERM, jako sposób radzenia sobie z niepewnościami oraz metodologię mającą na celu zarządzanie ryzykami związanymi z realizowaniem celów strategicznych organizacji (Monahan, 2008: 11-12). Nieco inną definicję zarządzania ryzykiem prezentuje J. Hampton. Według niego ERM jest to proces polegający na identyfikacji głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, określaniu wpływu tych ryzyk na procesy biznesowe, uwzględnienie ich w systematycznym i skoordynowanym planie, implementacji planu oraz wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za poszczególne ryzyka (Hampton, 2009: 18). Na istotne cechy charakterystyczne systemów ERM zwraca uwagę Z. Krysiak. Píše on, iż koncepcja ERM polega na holistycznym ujęciu ryzyka w kontekście strategii i celów firmy. Zarządzanie ryzykiem nie jest jedną z wielu funkcji, lecz rozłożone jest w całej organizacji w powiązaniu ze wszystkimi procesami w firmie, nato-



miast istotą ERM jest nowa kultura organizacyjna oparta na odpowiedzialności za ryzyko na każdym stanowisku pracy (Krysiak, 2011b).

Warto zauważyć, że mimo nieco różnego brzmienia, wszystkie przytoczone definicje ERM prezentują podobne podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji. Co więcej, w koncepcji ERM, zarządzanie ryzykiem przedstawiane jest, jako ciągły, powtarzalny proces składający się z następujących po sobie, ściśle określonych etapów. Proces ten przedstawiony w standardzie ISO (ISO, 2009a:12) wygląda następująco:

1. Ustalenie kontekstu;
2. Etap oceny ryzyka, na który składa się: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, szacowanie wielkości ryzyka;
3. Etap reakcji na ryzyko, do którego zaliczamy działania wpływające na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie konsekwencji zrealizowania się ryzyka;
4. Monitoring i przegląd.

Proces jest ciągły i powtarzalny. Dodatkowo każdemu z etapów procesu zarządzania ryzykiem towarzyszy komunikowanie i konsultacja działań i wyników.

Bardzo podobną formę przyjmuje proces zarządzania ryzykiem przedstawiony w standardzie COSO II (COSO, 2004:17). Został on podzielony na następujące etapy:

1. Ustalenie celów;
2. Etap identyfikacji wydarzeń-zdefiniowanie ryzyk i szans;
3. Ocena ryzyka-określenie w jakim stopniu potencjalne zdarzenia mogą wpłynąć na realizację celów przedsiębiorstwa;
4. Reakcja na ryzyko, która należeć będzie do jednej z trzech kategorii: unikanie ryzyka, redukcja ryzyka, transfer ryzyka, akceptacja ryzyka.
5. Czynności kontrolne dotyczące stosowanych polityk i procedur.

Powyższym etapom towarzyszy informowanie i komunikowanie występujące na każdym poziomie organizacji oraz stały monitoring wszystkich etapów procesu.

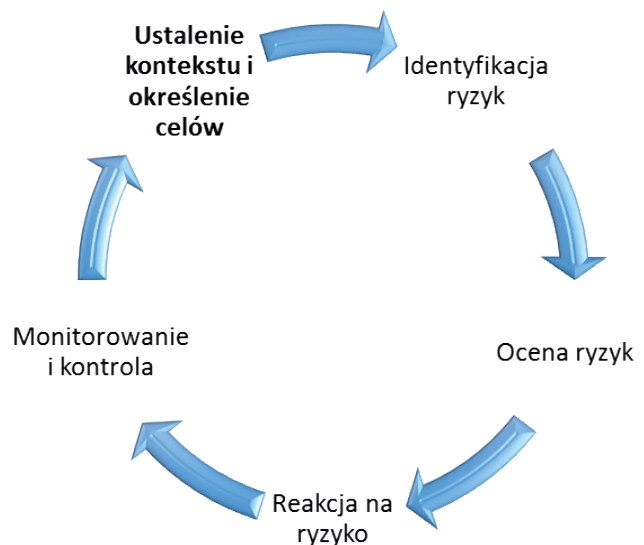
Z kolei R. Rudnicki prezentuje proces zarządzania ryzykiem, jako powtarzający się cykl, składający się z następujących etapów (Rudnicki, 2005a):

1. Etap analizy ryzyka, na który składa się identyfikacja ryzyka, opisanie ryzyka oraz oszacowanie ryzyka.
2. Ustosunkowanie się do ryzyka.

3. Reakcja na ryzyko-unikanie, kontrolowanie, transfer lub retencja ryzyka.
4. Administrowanie ryzykiem czyli raportowanie i komunikowanie, budowa polityki zarządzania ryzykiem oraz wypracowanie planu awaryjnego.
5. Monitorowanie i przegląd procesu zarządzania ryzykiem.

Mimo różnego opisu poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem, wszystkie powyższe schematy przedstawiają ten proces, jako powtarzający się cykl tych samych działań. Podsumowując opisane powyżej procesy, uproszczony schemat prezentujący kolejne etapy procesu zarządzania ryzykiem mógłby wyglądać w następujący sposób:

Rysunek 1. Schemat procesu zarządzania ryzykiem.



Źródło: Opracowanie własne.

Początek procesu to etap ustalenia kontekstu i określenia celów. Następnie konieczna jest identyfikacja i ocena ryzyk, a także wybór odpowiedniej reakcji na ryzyko. Ostatnim etapem jest monitorowanie i kontrola podjętych działań oraz ich efektów. Wszystkim etapom towarzyszy komunikowanie, a cały proces zarządzania ryzykiem musi być ciągły i powtarzalny.

Reasumując przytoczone powyżej publikacje i standardy zarządzania ryzykiem, ERM można zdefiniować, jako narzędzie pozwalające na proaktywne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, zgodnie z którym proces zarządzania ryzykiem powinien być realizowany w całej organizacji, uwzględniając wszystkie możliwe ryzyka oraz zależności między tymi ryzykami, angażując do tego celu zarząd, kierownictwo i wszystkich pracowników. Zarządzanie ryzykiem powinno być zintegrowane



z planowaniem strategicznym, a odpowiednia infrastruktura (polityka, procedury, modele) powinna być wspierana silną kulturą zarządzania ryzykiem w organizacji. Podejście ERM traktuje ryzyko nie tylko jako zagrożenie dla organizacji, ale również jako szansę i podkreśla konieczność świadomego podejmowania decyzji na każdym szczeblu hierarchii przedsiębiorstwa.

### 3. ERM, A TRADYCYJNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w ostatnich latach zyskuje na popularności. Coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania ryzykiem. Mimo to w dalszym ciągu znacząca większość polskich organizacji pozostaje wierna tradycyjnym formom zarządzania ryzykiem, skupiając się jedynie na wykupieniu polis ubezpieczeniowych i zarządzaniu co najwyżej kilkoma podstawowymi rodzajami ryzyka. Warto podkreślić, że zarówno tradycyjne zarządzanie ryzykiem, jak i podejście zintegrowane, dzięki temu, że zmniejszają stopień niepewności w przedsiębiorstwie, mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jednak w przypadku podejścia ERM wpływ ten jest znacznie silniejszy i bardziej kompleksowy. Na pozytywny wpływ stosowania systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem wskazują badania Z. Krysiaka (Krysiak, 2011a:172-193). Przeprowadzone przez niego analizy dowiodły, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wyższym poziomem zaawansowania i dojrzałości stosowanego systemu ERM wykazują większą stabilność i stopniowy wzrost wyników finansowych. Do podobnych wniosków doszły C. Florio i G. Leoni udowadniając, że przedsiębiorstwa posiadające wdrożony na zaawansowanym poziomie system ERM charakteryzują się lepszymi wynikami finansowymi oraz wyższą wartością rynkową (Florio, Leoni, 2016). Pozytywny wpływ ERM na wartość przedsiębiorstwa potwierdzają ponadto badania przeprowadzone przez G. Bertinetti, E. Cavezzali oraz G. Gardenal na spółkach Europejskich, wykazując istotną zależność między wdrożeniem systemu ERM, a wartością firmy (Bertinetti, Cavezzali, Gardenal, 2013).

Najważniejsze różnice między tradycyjnym podejściem do zarządzania ryzykiem, a koncepcją zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

**Tabela 1.** Główne różnice pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania ryzykiem, a zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem.

Tradycyjne podejście do zarządzania ryzykiem	Zintegrowane zarządzanie ryzykiem (ERM)
Zarządzanie ryzykiem to odrębna, pojedyncza funkcja w przedsiębiorstwie.	Proces realizowany w całym przedsiębiorstwie, integralna część wszystkich procesów występujących w organizacji.
Skupia się na pojedynczych rodzajach ryzyka.	Dotyczy wszystkich ryzyk, jakie mogą wystąpić w organizacji.
Nie uwzględnia wpływu ryzyka na strategię.	Istotny element zarządzania strategicznego.
Za zarządzanie danym ryzykiem lub grupą ryzyk odpowiedzialny jest wyznaczony pracownik. Brak odpowiedzialności zarządu za zarządzanie ryzykiem w organizacji.	Odpowiedzialność zarządu za zarządzanie ryzykiem.
Ryzyko postrzegane jedynie jako zagrożenie.	Ryzyko jest zarówno jako szansą, jak i zagrożeniem dla organizacji.
Cel to minimalizowanie potencjalnych strat.	Celem jest dążenie do zapewnienia pożądanego poziomu ryzyka w organizacji, optymalizacja ryzyka.
Nie uwzględnia zależności między ryzykami.	Uwzględnia zależności między poszczególnymi ryzykami.
Brak właściwej świadomości i zaangażowania pracowników w zarządzanie ryzykiem.	Zarządzanie ryzykiem jest elementem kultury organizacyjnej, konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników firmy oraz świadome podejmowanie decyzji, z uwzględnieniem potencjalnych ryzyk, na każdym szczeblu struktury organizacyjnej.
Słabo rozwinięta infrastruktura zarządzania ryzykiem.	Dobrze rozwinięta infrastruktura zarządzania ryzykiem (polityka zarządzania ryzykiem, procedury, itp.).
Działania nieusystematyzowane.	Proces ciągły, powtarzalny i stale udoskonalany.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Jak widać w powyższej tabeli, nowoczesna koncepcja zintegrowanego zarządzania ryzykiem w wielu aspektach różni się od wciąż popularnego podejścia tradycyjnego. Dzięki ujęciu zarządzania ryzykiem jako ciągły, powtarzalny, usystematyzowany i sformalizowany proces realizowany w całym przedsiębiorstwie i uwzględniający wszystkie potencjalne ryzyka, podejście zintegrowane pozwala na bardziej efektywne, kompleksowe i skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem w organizacji. Pozwala to na uzyskanie znacznie lepszych, długoterminowych efektów w postaci lepszej ochrony majątku oraz zwiększenia stabilizacji finansowej firmy, co ma duże znaczenie dla wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa.

#### 4. CELOWOŚĆ WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Podstawowym założeniem dla zarządzania ryzykiem w organizacji jest fakt iż nadrzędnym celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości w długim okresie. Wszystkie organizacje funkcjonują obecnie w warunkach dużej niepewności. Dlatego też istotnym wyzwaniem dla managerów staje się konieczność określenia jak duży stopień niepewności dana organizacja jest w stanie zaakceptować (COSO, 2004:1). Niepewność wiąże się z możliwością wystąpienia zdarzeń, które w mniejszym lub większym stopniu mogą wpłynąć na przedsiębiorstwo w sposób pozytywny lub negatywny. Wystąpienie zdarzeń negatywnych to dla organizacji potencjalna strata, a nie wykorzystanie szans jest równoznaczne z utraceniem potencjalnych korzyści. W niektórych przypadkach zrealizowanie się ryzyka może skutkować nawet upadkiem przedsiębiorstwa. Dlatego właśnie niezwykle ważne jest świadome zarządzanie organizacją oraz uwzględnianie ryzyka przy podejmowaniu decyzji przez managerów. Świadomość wszystkich ryzyk daje zarządzającym możliwość określenia właściwych reakcji na nie. W przypadku ryzyk istotnych dla danej organizacji możliwe jest przetransferowanie danego ryzyka na inny podmiot, bądź też zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia, ograniczenie potencjalnych negatywnych konsekwencji oraz przygotowanie planów działania na wypadek zrealizowania się danego ryzyka. W długim okresie oznacza to ograniczanie wystąpienia istotnych dla firmy strat finansowych i zmniejszenie prawdopodobieństwa bankructwa podmiotu, a w przypadku ryzyk pozytywnych zwiększa prawdopodobieństwo wykorzystania potencjalnych korzyści. To wszystko wpływa na poprawę i większą stabilność wyników finansowych jednostki oraz ogranicza ryzyko związane z daną działalnością, co przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Oprócz wpływu systemów zarządzania ryzykiem na wartość przedsiębiorstwa, ERM może przynieść organizacjom szereg innych korzyści. Wśród najważniejszych warto wymienić:

- Stworzenie kultury zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Lepsze rozumienie ryzyka i jego wpływu na realizację celów organizacji zarówno u zarządu i kierownictwa, jak i wśród pozostałych pracowników;
- Zapewnienie istotnych informacji dla osób zarządzających przedsiębiorstwem, co umożliwia świadome,

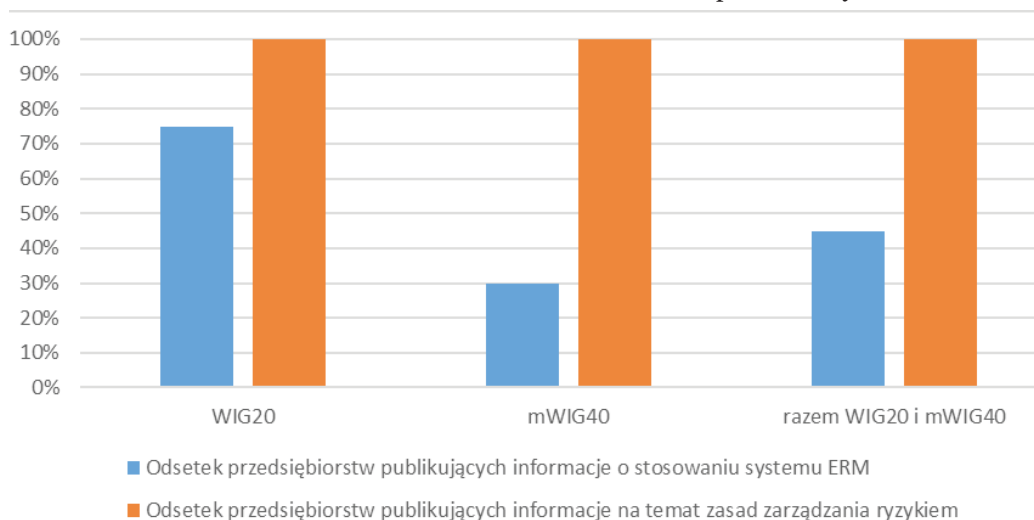
efektywne i bardziej trafne podejmowanie decyzji;

- Identyfikacja głównych przyczyn występowania poszczególnych ryzyk oraz możliwość lokalizowania „najsłabszych ogniw” w organizacji, co umożliwi lepsze skoncentrowanie działań w przedsiębiorstwie oraz wpływa na poprawę efektywności funkcjonowania firmy;
- Utrzymanie zgodności z przepisami prawa oraz innymi regulacjami;
- Możliwość przygotowania się na wypadek wystąpienia ryzyk, co znacznie przyspiesza reakcję przedsiębiorstwa na zmiany i poprawia jego konkurencyjność;
- Doskonalenie zasad ładu korporacyjnego i sprawozdawczości finansowej.

Poprzez wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem zarządzający mogą bardziej efektywnie radzić sobie z niepewnością, co w pozytywny sposób wpłynie na możliwość długoterminowego budowania wartości przedsiębiorstwa. Co więcej ERM pomaga jednostce w osiągnięciu odpowiedniej wydajności i zyskowności, a także zapobiega występowaniu strat. Pomaga w efektywnym raportowaniu oraz w zagwarantowaniu zgodności działań jednostki z przepisami prawa i innymi regulacjami. ERM wspiera przedsiębiorstwo w dążeniu do obranego celu z pominięciem niechcianych, niespodziewanych zdarzeń (COSO, 2004:1).

Poza wyżej opisanymi korzyściami związanymi ze stosowaniem systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem, warto wspomnieć o istotnym wpływie ERM na wizerunek przedsiębiorstwa. Spółki giełdowe, które posiadają wdrożone systemy ERM chętnie opisują ogólne zasady działania swoich systemów w publikowanych corocznie sprawozdaniach finansowych. Wśród 60 największych polskich spółek z indeksu WIG20 i mWIG40 aż 45% publikuje informacje o stosowaniu systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Co więcej, wszystkie analizowane przedsiębiorstwa podają w sprawozdaniach informacje na temat zasad zarządzania ryzykiem w swoich organizacjach.<sup>2</sup> Poniższy wykres przedstawia wyniki badań dotyczących informacji o zarządzaniu ryzykiem i stosowaniu systemów ERM, publikowanych w sprawozdaniach 60 analizowanych spółek, notowanych na GPW, należących do indeksów WIG20 oraz mWIG40.

<sup>2</sup> Badania własne autorki-analiza raportów rocznych za 2015 rok wszystkich spółek należących do indeksu WIG20 i mWIG40.

**Wykres 1.** Zarządzanie ryzykiem w sprawozdaniach największych spółek notowanych na GPW.

**Źródło:** Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa chętnie dzielą się informacjami dotyczącymi zarządzania ryzykiem, a spółki posiadające systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem, często szczegółowo, opisują zasady działania swojego systemu ERM. Zgodnie z zaleceniami Rady Giełdy zawartymi w dokumencie *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016* (GPW, 2016), wszystkie spółki notowane na GPW powinny utrzymywać w swoich strukturach skuteczne systemy zarządzania ryzykiem, a także powinny publikować ogólne informacje na ten temat w rocznych sprawozdaniach finansowych. Publikowanie informacji o stosowanych systemach zintegrowanego zarządzania ryzykiem dostarcza istotnych informacji na temat zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ma pozytywny wpływ na postrzeganie danej spółki przez wszystkich jej interesariuszy, a w szczególności przez:

- Akcjonariuszy, udziałowców i innych dawców kapitału (banki, firmy leasingowe, itp.);
- Kontrahentów;
- Pracowników.

W związku ze stosowaniem zintegrowanego zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwo jest odbierane jako:

- Bardziej stabilne finansowo (wpływ na wynik finansowy i wartość przedsiębiorstwa);
- Charakteryzujące się mniejszym prawdopodobieństwem upadłości;
- Bardziej „świadome” i nowoczesne;
- Dla kontrahentów jest bardziej stabilnym i terminowym dostawcą oraz pewniejszą odbiorcą;

- Dla pracowników poważnym i długoterminowym pracodawcą.

Wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w dłuższym okresie pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji i jej wyniki. Zmniejszenie ryzyka towarzyszącego działalności, poprawa i większa stabilizacja wyników finansowych oraz poprawa jakości i efektywności zarządzania przedsiębiorstwem

skutkuje między innymi wzrostem wartości spółki. Otoczenie przedsiębiorstwa, będąc świadome wagi skutecznego zarządzania ryzykiem, z pewnością pozytywnie odbierze fakt wdrożenia i stosowania przez spółkę systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem.

## 5. KONSEKWENCJE I ZAGROŻENIA

Wdrożenie poprawnie działającego systemu zarządzania ryzykiem może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Jednak aby taki system funkcjonował prawidłowo, spełniając przy tym podstawowe założenia ERM, konieczne jest, aby osoby odpowiedzialne za jego wdrożenie oraz nadzór nad jego funkcjonowaniem (najczęściej są to managerowie ryzyka – risk managerowie) były kompetentne i w pełni świadome celu stosowania ERM w przedsiębiorstwie. Jak pisze R. Rudnicki (Rudnicki, 2005b: 7) „skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem zależy w istotnej mierze od kompetencji i umocowania risk managera”. Nieprawidłowo działający system zarządzania ryzykiem nie będzie spełniał swojego zadania, a w niektórych przypadkach może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niewłaściwe wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem może spowodować, że stanie się on jedynie „kolejnym, martwym garbem biurokratycznym” (Rudnicki, 2005b: 8), który zamiast wspierać proces zarządzania przedsiębiorstwem będzie w większym stopniu obciążeniem dla zarządu i pracowników. Istotnym zagrożeniem dla organizacji jest również sytuacja, w której niepoprawnie funkcjonujący system ERM generuje błędne informacje, na podstawie których podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwie. Jest to „pozytywny wpływ samego istnienia systemu ERM na podejmowane decyzje przez manage-



rów niezależnie od jakości danych dostarczanych przez system” (Jamróz, 2012: 2). Może to skutkować podjęciem błędnych decyzji, czego efektem mogą być istotne straty finansowe, wizerunkowe, itp. (patrz: Michalski, 2011: 11-12). Warto również wspomnieć, że efektem niedostosowania struktury systemu zarządzania ryzykiem do konkretnej organizacji lub zastosowania mało elastycznych struktur może być rozpad lub dezaktualizacja wdrożonego systemu ERM (Rudnicki, 2005b: 8-9), co wygeneruje jedynie koszty związane z jego wdrażaniem i utrzymaniem, nie przynosząc przy tym firmie żadnych korzyści.

System zintegrowanego zarządzania ryzykiem powinien poprawiać jakość zarządzania organizacją i wspierać proces podejmowania decyzji, nie będąc przy tym obciążeniem dla przedsiębiorstwa i jego pracowników. Aby założenie to zostało spełnione, ERM musi zostać dopasowany do danej organizacji, prawidłowo wdrożony oraz regularnie i rzetelnie stosowany. Niewłaściwie działający system zarządzania ryzykiem może stworzyć jedynie pozory ochrony firmy przed ryzykami i złudne poczucie bezpieczeństwa, czego konsekwencją może być podejmowanie błędnych decyzji oraz ignorowanie części zagrożeń. Ryzyko nieprawidłowego wdrożenia i stosowania ERM rośnie w sytuacji, gdy osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem nie są przekonane o słuszności i celowości stosowania takiego systemu, bądź nie mają wystarczających kompetencji i wiedzy, aby móc efektywnie zarządzać ryzykiem w organizacji. Efektem braku wystarczających kompetencji u osób odpowiedzialnych oraz braku świadomości konsekwencji i celu wdrożenia ERM może być sytuacja, w której do podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w większym stopniu skłaniają wymagania otoczenia (inwestorów, kontrahentów, regulacje prawne) lub chęć poprawy wizerunku firmy w oczach jej interesariuszy, niż świadoma potrzeba poprawienia jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez stowarzyszenie FERMA (FERMA, 2006:7), wśród czynników motywujących przedsiębiorstwa do wdrożenia ERM na pierwszym miejscu znalazły się wymagania prawne (67% odpowiedzi), na drugim wydarzenia katastroficzne (62% odpowiedzi), natomiast oczekiwania akcjonariuszy uzyskały trzecią lokatę (35% odpowiedzi). Nieco inne wyniki uzyskała w swoich badaniach firma Aon (Aon, 2013:38), która wśród głównych przesłanek wzmocnienia zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach, oczekiwania inwestorów umieściła na miejscu drugim (34% odpowiedzi), zaraz po niestabilności eko-

nomicznej (62% odpowiedzi), na trzecim miejscu znalazła się presja ze strony klientów (33% odpowiedzi), a wzrost zainteresowania ze strony regulatorów uzyskał miejsce czwarte (22% odpowiedzi). Wyniki przytoczonych badań wyraźnie wskazują, że oczekiwania ze strony otoczenia to jeden z głównych czynników skłaniających przedsiębiorstwa do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Motywowanie przedsiębiorstw przez ich otoczenie do wdrażania ERM samo w sobie jest zjawiskiem pozytywnym, gdyż wpływa na upowszechnianie zaawansowanego zarządzania ryzykiem w organizacjach. Należy jednak pamiętać, że w związku z wieloma istotnymi dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia korzyściami, jakie niesie ze sobą wdrożenie poprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem, chęć sprostania wymaganiom otoczenia nie powinna przesłaniać zarządzającym pozostałych czynników motywujących do wdrożenia ERM, takich jak chęć ochrony firmy przed potencjalnymi niespodziewanymi, dużymi stratami finansowymi czy potrzeba poprawy jakości decyzji podejmowanych przez zarządzających. Jak wiadomo cel jest podstawą do wytyczania zadań, koordynowania działań i określania wymagań wobec pracowników (Walczak, 2009:1). Sytuacja, w której celem wdrożenia ERM jest głównie chęć sprostania oczekiwaniom otoczenia może prowadzić do błędnego zdefiniowania wymagań wobec nowo wdrażanego systemu oraz zasad jego działania, co może skutkować niedopasowaniem systemu do organizacji, w której jest on wdrażany. Efektem tego może być tworzenie biurokratycznych, czysto teoretycznych struktur w firmie, które „na papierze” będą zgodne z wymaganiami interesariuszy, jednak w praktyce nie będą spełniały swojego zadania. W związku z powyższym bardzo istotne jest, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w organizacji były kompetentne, a co za tym idzie świadome wszelkich konsekwencji związanych ze stosowaniem tego typu systemów, gdyż niepoprawne wdrożenie ERM nie przyniesie oczekiwanych rezultatów, a w niektórych przypadkach może mieć negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

## 6. PODSUMOWANIE

Koncepcja ERM to stosunkowo nowe podejście do zarządzania ryzykiem. Prawidłowo funkcjonujący, zgodny z założeniami i dopasowany do konkretnego przedsiębiorstwa system zintegrowanego zarządzania ryzykiem będzie miał bez wątpienia pozytywny wpływ na organizację. Skuteczne zarządzanie ryzykiem, w długim okresie wpływa na wzrost wartości i większą stabilizację wyniku finansowego, ograniczenie występowania dużych

strat finansowych i zmniejszenie prawdopodobieństwa upadku, a co za tym idzie również na wzrost wartości przedsiębiorstwa. ERM wpływa ponadto na poprawę świadomości i trafności decyzji podejmowanych przez zarząd, ułatwia utrzymanie zgodności działalności firmy z przepisami prawa, usprawnia przystosowywanie się firmy do zmieniających się warunków otoczenia i poprawia jej konkurencyjność.

Nie bez znaczenia jest również pozytywny wpływ stosowania systemu zarządzania ryzykiem na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach wszystkich jego interesariuszy. Obok wymagań prawnych to właśnie chęć sprostania oczekiwaniom interesariuszy jest głównym czynnikiem motywującym przedsiębiorstwa do wdrażania coraz bardziej zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem. Motywowanie organizacji przez otoczenie do wdrażania ERM samo w sobie jest zjawiskiem pozytywnym, jednak chęć sprostania wymaganiom otoczenia nie może być jedynym czynnikiem decydującym o wdrożeniu nowoczesnego systemu zarządzania ryzykiem przez organizację, gdyż może to prowadzić do błędnie zdefiniowanych priorytetów i działań związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem ERM w przedsiębiorstwie. Skutkiem tego może być niedostosowanie wdrażanego systemu do danej organizacji, a co za tym idzie stworzenie nieefektywnego systemu zarządzania ryzykiem, który nie będzie właściwie chronił przedsiębiorstwa przed zagrożeniami, może wysyłać błędne sygnały do zarządzających, tworzyć złudne poczucie ochrony, a w niektórych przypadkach może okazać się jedynie niepotrzebnym

tworem biurokratycznym. Aby tego uniknąć konieczne jest, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie były kompetentne i w pełni świadome konsekwencji i celowości wdrażania ERM w ich organizacjach. To właśnie od tych osób w dużej mierze zależy zaangażowanie pozostałych pracowników oraz to w jaki sposób system zostanie zorganizowany i wdrożony. Tylko rzetelne i świadome wdrożenie systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem przyniesie oczekiwane rezultaty i pozwoli na realną poprawę jakości zarządzania przedsiębiorstwem.

Podsumowując, stosowanie zaawansowanych systemów zarządzania ryzykiem wydaje się być obecnie koniecznością. Coraz większa zmienność i złożoność, a co za tym idzie również niepewność otoczenia gospodarczego oraz wciąż rosnąca konkurencja między firmami to argumenty przemawiające za koniecznością wprowadzania nowoczesnych i lepiej dostosowanych do zmieniającej się gospodarki systemów zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Mimo tego, w przypadku niektórych przedsiębiorstw wdrażanie ERM jest w większym stopniu wynikiem panującej mody oraz odpowiedzią na oczekiwania otoczenia, niż świadomym działaniem mającym na celu radzenie sobie z potencjalnymi ryzykami. Może to negatywnie wpłynąć na jakość zarządzania ryzykiem w organizacji i ograniczyć oczekiwane, pozytywne efekty, jakie może przynieść przedsiębiorstwu system ERM.

## LITERATURA

1. AIRMIC, ALARM, IRM. (2010). *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, <[https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf)>, 30.07.2016.
2. Aon Polska. (2013). *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, <[http://www.aon.com/poland/attachments/risk/AON\\_Raport\\_2013-2014.pdf](http://www.aon.com/poland/attachments/risk/AON_Raport_2013-2014.pdf)>, 30.07.2016.
3. Bertinetti G., Cavezzali E., Gardenal G. (2013). *The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies*, <<http://virgo.unive.it/wpideas/storage/2013wp10.pdf>>, 7.11.2016.
4. COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Framework. Executive Summary*.
5. FERMA. (2003). *Standard zarządzania ryzykiem*.
6. FERMA, Ernst & Young, AXA CS. (2006). *Risk Management Practices in 2006: Are you ready for change?*, <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/ferma-european-risk-management-benchmarking-survey-2006.slides.pdf>>, 30.07.2016.
7. Florio C., Leoni G. (2016). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, (2016).
8. GPW. (2016). *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016*.
9. Hampton J. (2003). *Fundamentals of Enterprise Risk Management*. New York: AMACOM.
10. ISO/IEC 31010:2009. (2009a). *Risk management-Risk assessment techniques*.
11. ISO Guide 73:2009. (2009b). *Risk management-Vocabulary*.
12. Jamroz J. (2012). *Praktyki racjonalnych decyzji menedżerskich opartych o wątpliwą jakość dane w kontekście systemów zarządzania ryzykiem*, <<http://www.jacekjamroz.eu/pdf/Praktyki.racjonalnych.decyzji.menedzerskich.18.10.2012w.pdf>>, 30.07.2016.
13. Krysiak Z. (2011a). Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, s. 172-193. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
14. Krysiak Z. (2011b). Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji. *e-mentor*. 2 (39), 24-33.
15. Lam J. (2014). *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons.



16. Michalski D. (2011). Wykorzystanie zarządzania ryzykiem korporacyjnym w tworzeniu wartości dodanej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 47, 663-676.
17. Monahan G. (2008). *Enterprise Risk Management. A Methodology for Achieving Strategic Objectives*. New Jersey: John Wiley & Sons.
18. Rudnicki R. (2005a). *Proces zarządzania ryzykiem*, <[http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM\\_02.pdf](http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_02.pdf)>, 11.09.2016.
19. Rudnicki R. (2005b). *Zarządzanie ryzykiem dla członków zarządu*, <[http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM\\_board.pdf](http://www.rudnicki.com.pl/pub/RM_board.pdf)>, 30.07.2016.
20. Walczak W. (2009). Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 17(4), 46-55.



# УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ / Management of construction company and raising the level of organizational and technological readiness

Adres do korespondencji:

e-mail: ng.nadeina@mail.ru

## STRESZCZENIE

Эффективное управление предприятием в современных условиях рынка является необходимым условием повышения эффективности бизнеса, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ. Развитие структур управления в условиях конкурентного подрядного рынка идет по направлению постоянного повышения гибкости, адаптивности систем, приспособления их к быстро меняющимся условиям функционирования, к перестройке производительных сил. Аппарат управления современным предприятием должен выполнять многообразные функции, включающие аналитическую работу по изучению состояния рынка, спроса и предложения; стратегическое планирование; координацию взаимодействия субъектов и объектов управления и их полномочий; организацию производственной, коммерческой и рекламной деятельности; стимулирование и активизацию работы персонала. В то же время в сфере управления строительством в большей мере начинают преобладать задачи повышения уровня организационно-технологической готовности к подрядному заказу, требующие высокой гибкости организационных структур.

**SŁOWA KLUCZOWE:** УПРАВЛЕНИЕ; СТРОИТЕЛЬСТВО;  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ГОТОВНОСТЬ; РЫНОК; ИНВЕСТИЦИИ;  
СТРУКТУРА.

## ABSTRACT

Effective management of the enterprise in modern market conditions is a necessary condition for improving business efficiency in the creation, development and implementation of competitive advantages. The development of management structures in a competitive contracting market goes in the direction of continually enhance the flexibility, adaptability of systems, adapting them to the rapidly changing conditions of operation, to the restructuring of the productive forces. The apparatus of the modern enterprise management needs to carry out diverse functions, including analytical work on studying of market conditions, supply and demand; strategic planning; coordination of interaction management subjects and objects and their powers; the organization of production, commercial and promotional activities; to promote and enhance staff performance. At the same time, in the field of construction management in increasingly begin to dominate the challenges of enhancing the organizational and technological readiness for contracting order, requiring high flexibility of organizational structures.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT; CONSTRUCTION; ORGANIZATIONAL AND  
TECHNOLOGICAL READINESS; MARKET; INVESTMENT; STRUCTURE.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях одним из приоритетных направлений экономики является выработка основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента на предприятиях и в различных сферах деятельности, в том числе и в строительстве. Актуальность данной темы заключается в том, что эффективное управление в современных условиях рынка – необходимое условие повышения эффективности бизнеса, создания, развития и реализации конкурентных преимуществ предприятия. Поэтому руководство строительных предприятий вынуждено уделять много внимания вопросу оптимизации организационных структур компании. Вместе с тем, для современного руководителя одинаково важен вопрос создания системы и технологии управления, которая может обеспечить высокий уровень готовности строительного предприятия к подрядному заказу.

## 2. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Строительство занимает особое место среди других отраслей материального производства, поскольку создает основу их деятельности в виде основных фондов и обладает следующими специфическими чертами:

- значительным количеством участников инвестиционного процесса;
- многообразием хозяйственных связей с другими отраслями экономики;
- зависимостью от местных условий (климатических, геологических, степени освоения территории);
- подвижным характером производства с непрерывной сменой рабочих мест;
- территориальной неподвижностью и индивидуальностью строительной продукции со значительными затратами на ее создание и длительными сроками эксплуатации.

Все эти особенности определяют и высокую сложность решения проблемы создания конкурентоспособной производственной строительной системы, которая должна быть надежной, устойчивой, гибкой и адаптивной в современных условиях становления инвестиционно-строительного рынка.

Современные компании функционируют в жестких конкурентных условиях, и достижение ими долгосрочного рыночного успеха является крайне сложной и комплексной задачей, включающей в себя значительное количество факторов и подходов к решению проблем и использованию открывающихся рыночных возможностей. Рыночный успех фирмы во многом зависит от таких факторов, как качество управления, наличие уникальных технологий, подготовленность персонала, организация производственных и прочих бизнес-процессов, управление рыночными рисками и оптимизация финансово-инвестиционной деятельности. Все эти факторы должны управляться с учетом единой миссии организации и целями ее долгосрочного развития, что подразумевает эффективное использование системы стратегического планирования, внедрения намеченных стратегических планов развития, контроля и адаптации стратегии с учетом изменений во внешней среде, действий конкурентов и развития внутренних возможностей. На рынке подрядных работ в Республике Беларусь в последние годы наблюдается изменение структуры участников по формам собственности (рис.1), что создает дополнительные возможности активизации рыночных отношений.

**Рисунок 1.** Объем подрядных работ строительного комплекса Беларуси по формам собственности (в процентах к итогу)



как правило, ощущает на себе строительный комплекс, так как при сокращении объема инвестиций в экономику происходит и сокращение объемов подрядных работ. Резкое падение российского рубля помешало экспорту строительных услуг белорусских подрядных организаций, поэтому в 2015 году планы были выполнены лишь на 85%.

В сложных экономических условиях организациям важно научиться искать контракты за рубежом, заключать договоры строительного подряда и про-

дуктивно работать за пределами республики. Готовность той или иной организации решать подобные вопросы, в первую очередь, зависит от менеджмента компании.

### 3. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Повышение уровня организационно-технологической готовности строительной организации к подрядному заказу требует новых подходов и в управлении предприятием. Актуальной задачей современного этапа адаптации строительных организаций к рыночной экономике является научно обоснованное формирование организационных структур управления. В новых условиях возможно широкое использование принципов и методов проектирования организации управления на основе системного подхода.

Ориентируясь на цели фирмы, которые продиктованы объективной ситуацией в экономике, необходимо говорить об участии всех звеньев и уровней управления строительным предприятием в обеспечении его конкурентоспособности. Это прослеживается и в четырех основных факторах, влияющих на организационно-технологическую готовность предприятия, которые в наибольшей степени могут на нее влиять (Надеина, 2002:с.17-19). К ним, по мнению автора относятся:

- уровень подготовки строительного производства;
- соответствие производственной мощности объему заказов;
- уровень материально-технического обеспечения;
- степень мобильности строительного-монтажной организации.

Процесс оценки организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу, по мнению автора, является сложным и многоступенчатым, поэтому требует выполнения большого объема аналитической и практической работы. Однако, при качественном управлении предприятием эффект должен быть положительным (рис.2).

Оценка уровня организационно-технологической готовности строительного предприятия может осу-

ществляться на основе результатов экспертного опроса с применением методов теории планирования эксперимента, что позволяет регулярно создавать и актуализировать многофакторную модель путем экспериментальных расчетов. В процессе исследований проверка метода позволила экспериментально установить значения четырех наиболее влияющих на готовность факторов и выявить их взаимозависимости, сформировав математическую модель. Такие расчеты возможны для любых строительного-монтажных организаций на основе установленных процедур статистического наблюдения (Рубахов, 2011:с.26-44).

Экономический эффект от реализации методов оценки и повышения уровня организационно-технологической готовности может проявляться в повышении массы прибыли за счет увеличения объемов подрядных работ при получении на тендерных торгах дополнительных заказов, что может выразиться в дополнительной рентабельности предприятия. В то же время в рыночной экономике процессы инвестирования в повышение готовности сопровождаются определенными рисками, состав которых определяется на конкретный период функционирования организации.

В соответствии с этим и в структуре управления строительного-монтажной организации необходимо создать условия и запроецировать процедуры, обеспечивающие достижение как можно более высокого уровня готовности.

**Рисунок 2.** Схема оценки организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу



Источник: собственная разработка



Организационная структура управления – система многосторонняя. Она, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, так как механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Кроме этого, сюда же относятся состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации и потоки информации. В новых условиях хозяйствования нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений и могут создать опасность деформации самих задач управления. Именно поэтому, если строительная организация стремиться быть конкурентоспособной, необходимо совершенствовать систему управления организацией на основе системного подхода, программно-целевого управления и изучения зарубежного опыта. Процедура реформирования организационной структуры управления должна быть поэтапной, детально проанализированной, с определением системы целей, продуманным выделением организационных подразделений и форм их координации.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления. Б.З.Мильнер предлагает схему общей последовательности перехода от целей организации к ее структуре (рис. 3).

Рисунок 3. Схема перехода от целей организации к ее структуре



Источник: Мильнер, 2012:82

Согласно схеме перехода от целей организации к ее структуре (рис.3), можно предположить, что одной из главных целей множества предприятий является максимизация прибыли и достижение лидерства по качеству, а стратегической концепцией – повышение уровня организационно-технологической готовности, поэтому перед тем как выбрать оптимальную структуру управления необходимо оценить возможности предприятия, при которых оно может достичь конкурентных преимуществ. Для этого широко применяется метод SWOT анализа (сила, слабость, возможности, угрозы). На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены в первую очередь (Виханский, 2008:67).

Наиболее благоприятные конкурентные возможности открывает поле «СИВ», которое позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования силы предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». Чрезвычайно непривлекательно и опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы.

Используя матрицу, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность

выхода на перспективный подрядный рынок может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза появления конкурента в одном из территориальных районов может создать для фирмы дополнительную, сильную сторону.

Для достижения успеха важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет каждой из них. Рыночных возможностей может оказаться достаточно много. Поэтому следует осуществить их отбор в соответствии с целями и ресурсами предприятия и с точки зрения величины и характера рынка.

Следующим этапом, после оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, может быть этап выбора организационной структуры предприятия. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров заказчикам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества строительной продукции и т.п.

Поскольку структура организации является функцией решаемых системой управления проблем, она должна быть достаточно гибкой, способной к изменениям при возможных переменах внутри системы или во внешней среде. Этим условиям наиболее соответствует матричная или смешанная структура управления. В то же время нельзя не учитывать, что создание систем с изменяющимися структурами обычно связано с определенными трудностями. Во-первых, это необходимость тщательно планировать деятельность самой организации (выявление будущих проблем, оценка их важности и нужных ресурсов, анализ потребности в новых подразделениях и бесперспективности некоторых имеющихся, а также анализ потребности в специалистах и т.д.). Во-вторых, учет психологических аспектов проводимых мероприятий (быстрая организация взаимоотношений между людьми во вновь формируемых подразделениях, психологическая совместимость перемещаемых специалистов и т.д.).

Матричная структура управления – это один из современных эффективных типов организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами. Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, могут открыть качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления, которые нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения конкурентоспособности фирм. Типы матричных структур весьма разнообразны, что позволяет выбирать наиболее подходящую структуру с учетом масштабов и особенностей производств (Михненко, 2011:с.151-153). Все они ориентированы на ускорение и эффективное решение поставленной конкретной цели (задачи). В условиях современного динамичного производства, в частности в строительстве, наиболее рациональна может быть матричная структура, соответствующая матричному представлению функциональных и ресурсных подсистем. Согласно этой структуре руководители отдельных программ (строек, объектов) решают, что и когда должно быть выполнено, а руководители подразделений – каким способом и силами это следует сделать. При этом вся структура перестает быть стабильной, но она непрерывно и наилучшим образом приспособляется к решению возникающих проблем.

Аппарат управления современным предприятием должен выполнять многообразные функции, включающие аналитическую работу по изучению состояния рынка, спроса и предложения; стратегическое планирование; координацию взаимодействия субъектов и объектов управления и их полномочий; организацию производственной, коммерческой и рекламной деятельности; стимулирование и активизацию работы персонала. Эффективное применение на практике разработанных методов оценки уровня организационно-технологической готовности строительного предприятия возможно при условии наличия рациональной системы управления как с точки зрения анализа готовности, так и для

ее постоянного повышения. Инструментом такого управления может быть регулярно проводимый анализ методом SVOT, а также структура матричного менеджмента.

Эффективность функционирования и организационно-технологическая готовность строительных предприятий в значительной степени зависит от качества работы управленческого аппарата, результативности принимаемых управленческих решений и надежности исполнителя, поэтому для объективного анализа эффективности управления автор предлагает использовать некоторые показатели:

- коэффициент экономической результативности управленческой деятельности, определяемый отношением доходов предприятия к сумме общих издержек на производство и реализацию;
- коэффициент, характеризующий долю затрат на управление, определяемый отношением суммы управленческих затрат к затратам на производство и реализацию;
- соотношение численности аппарата управления к численности производственного персонала;
- коэффициент использования специалиста во времени;
- коэффициент соответствия специалиста;
- коэффициент, характеризующий быстроту принятия решения;
- коэффициент, характеризующий быстроту передачи решения;
- экономическая эффективность управленческой деятельности, определяемая отношением прибыли предприятия к численности аппарата управления.

Кроме этого, в практике управления используются многочисленные показатели определения эффективности функционирования аппарата управления такие как показатели ликвидности, платежеспособности, рентабельности, деловой активности персонала, динамики оплаты труда управленческого персонала и т. д. В основном все эти показатели относятся к экономическим и в случае заинтересованности руководства предприятия они могут быть рассчитаны по существующим методикам с учетом специфики организации. На основе анализа состояния управления возможна разработка мероприятий по совершенствованию структуры управления или реорганизации. Для проведения анализа необходимо располагать технико-экономической

информацией, бухгалтерскими, статистическими, аудиторскими данными, которые всесторонне характеризуют производственную деятельность предприятия.

Исходя из вышеизложенного, можно в качестве одного из вариантов организации управления проблемами повышения уровня организационно-технологической готовности строительной организации к подрядному заказу предложить внедрение матричной организационной структуры управления. При этом по вертикали может осуществляться общее руководство строительным производством, а по горизонтали – целевое управление качеством по каждому строящемуся объекту, так как основными показателями, которые могут определить конкурентоспособность предприятия можно считать качество строительной продукции, цену и сроки выполнения заказа.

От внедрения матричной структуры можно ожидать хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления, поэтому необходимо оценить и этот возможный риск.

## 5. Выводы

Развитие структур управления в условиях конкурентного подрядного рынка идет по направлению постоянного повышения гибкости, адаптивности систем, приспособления их к быстро меняющимся условиям функционирования, к перестройке производительных сил. Существующие типы функциональных линейных, штабных структур жестко определены, глубоко регламентированы, весьма инерционны. В то же время в сфере управления строительством в большей мере начинают преобладать задачи повышения уровня организационно-технологической готовности к подрядному заказу, требующие высокой гибкости организационных структур. Необходимость таких структур возникла особенно остро с формированием конкурентной среды на подрядном рынке, поэтому в настоящее время существует объективная потребность в реорганизации некоторых структур управления строительных предприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В

случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к управлению организацией, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полностью полагаться на расчетные показатели не следует. В различные периоды развития и функционирования

организации необходимо использовать ситуационный подход, позволяющий определить эффективность управления, исходя из конкретного состояния дел в организации.

## LITERATURA

1. Виханский О.С. (2008) Менеджмент. Москва: Экономистъ, с. 669
2. Дафт, Ричард Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, с.863
3. Дикман, Л.Г. (2012). Организация строительного производства. Москва: АСВ, с. 587.
4. Маркетинг в строительстве (2001): учебник/ под ред. Степанова И., Шайтанова В. Москва: Юрайт-М, с.344
5. Менеджмент в строительстве (2005): учебник / под общей ред. И. С. Степанова. Москва: Юрайт-Издат, с.523
6. Мильнер Б. З. (2012) Теория организации. Москва: ИНФРА-М, с.848
7. Михненко, О.В. (2011). Менеджмент в строительстве. Стратегический и оперативно-производственный менеджмент строительной организации. Москва: Книжный мир, с.464.
8. Надеина Н.Г. (2002) Оценка организационно-технологической готовности строительного предприятия к подрядному заказу Автореферат дис. ... канд. техн. наук: 05 23 08; Белорусский национальный технический университет. Минск: с.22.
9. Надеина Н.Г. (2006) Подготовка и реализация инвестиционно-строительного процесса в конкурентной среде. Вестник БрГТУ. Экономика. № 3(39), с. 22-26
10. Организация и планирование строительного производства. (2004): учебник / А.К. Шрейбер [и др.]; под ред. А.К. Шрейбера. Москва: Высшая школа, с. 368
11. Рубахов А.И. (2011) Управление переменами на строительном предприятии / А.И.Рубахов. Минск: Амалфея, с.408
12. Фатхудинов, Р.А. (2003). Управленческие решения. Москва: ИНФРА-М, с. 314.





# SYTUACJA FINANSOWA POLSKIEGO SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW – SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU / Financial situation of Polish enterprise sector – opportunities and threats to development

**Adres do korespondencji:**  
e-mail: sylwiapr@op.pl

## STRESZCZENIE

W treści przedstawiono ważniejsze przejawy sytuacji finansowej polskiego sektora przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2010-2015. Dokonano syntetycznej oceny tendencji zmian rentowności oraz jej związków z kształtowaniem nadwyżki finansowej jako źródła finansowania inwestycji rozwojowych. Wskazano na potencjalne szanse dalszego rozwoju, ale także na zagrożenia wynikające z sytuacji wewnętrznej kraju oraz uwarunkowań globalnych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** SEKTOR PRZEDSIĘBIORSTW, SYTUACJA FINANSOWA, PŁYNNOŚĆ FINANSOWA, RENTOWNOŚĆ, INWESTYCJE, SZANSE ROZWOJU, ZAGROŻENIA

## ABSTRACT

In the article main symptoms of financial situation of Polish non-financial enterprises' sector were analyzed in the years between 2010 and 2015. Synthetic analysis of changing profitability patterns was conducted, along with their connection with financial surplus as a source of financing for development investments. Potential opportunities for further development were pointed out, as were threats resulting from country's domestic situation and global conditions.

**KEY WORDS:** ENTERPRISE SECTOR, FINANCIAL SITUATION, FINANCIAL LIQUIDITY, PROFITABILITY, INVESTMENTS, DEVELOPMENT OPPORTUNITIES, THREATS

## KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW

Polska gospodarka w latach 2008-2015 uniknęła recesji, odnotowała jednak negatywny wpływ zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych na osłabienie tempa wzrostu gospodarczego, wzrost bezrobocia w niektórych latach, narastanie długu publicznego, różnicowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw, ale także gospodarstw domowych.

Sektor przedsiębiorstw dość skutecznie przeciwstawił się negatywnym wyzwaniom i uwarunkowaniom zewnętrznym. Ale należy wyraźnie podkreślić, że wpływ tych negatywnych uwarunkowań był znaczący w wielu sferach działalności przedsiębiorstw, wpływając na osłabienie aktywności gospodarczej, pogorszenie wyników

finansowych, wzrost liczby przedsiębiorstw objętych procesami upadłości. Polska gospodarka jest częścią gospodarki globalnej. Stąd i skutki globalizacji, tak pozytywne, jak też negatywne – obciążają polską gospodarkę, w tym sektor przedsiębiorstw.

Sektor przedsiębiorstw, to podstawowy składnik polskiej gospodarki, a jego rezultaty rzeczowe w postaci produktów i usług oraz finansowe wywierają istotny wpływ na całokształt działalności gospodarczej, a także poziom życia społeczeństwa. Sektor przedsiębiorstw, wg Głównego Urzędu Statystycznego, tworzą jednostki małe o zatrudnieniu do 49 osób (w tym mikro o zatrudnieniu do 9 osób), średnie o zatrudnieniu w przedziale 50 – 249 osób oraz duże o zatrudnieniu powyżej 249 osób.

Liczebność poszczególnych grup przedsiębiorstw jest oczywiście zróżnicowana. GUS w przekroju rocznym publikuje dane dot. sektora przedsiębiorstw, które obejmują jednostki małe (bez mikro), średnie i duże, zaś w przekroju kwartalnym, np. w odniesieniu do sytuacji finansowej informacje dotyczą przedsiębiorstw średnich i dużych.

Tabl. 1 charakteryzuje wymienione grupy przedsiębiorstw z punktu widzenia ich liczebności oraz przychodów z całokształtu działalności. W tabl. 1 zawarto także informacje dotyczące przedsiębiorstw mikro (o zatrudnieniu do 9 osób), a więc dane prezentują cały sektor przedsiębiorstw niefinansowych przez pryzmat trzech podstawowych wielkości, tj. liczby jednostek, zatrudnienia oraz przychodów z całokształtu działalności. Dane dotyczą 2009 i 2013 r. Pełne dane dot. roku 2015 GUS opublikuje w II połowie 2016 r. Można szacować, że w 2015 r. liczba jednostek przekroczy 1.800 tys., zatrudnienie w tych jednostkach wyniesie ok. 9 mln osób, zaś przychody przekroczą 4 bln zł.

Dane zestawione w tabl. 1 ukazujące podstawowe wielkości sektora polskich przedsiębiorstw pozwalają na odnotowanie kilku charakterystycznych zjawisk:

- Sektor przedsiębiorstw, to zbiorowość licząca w 2013 r. blisko 1.772 tys. samodzielnych podmiotów gospodarczych. Jednostki mikro stanowią 96% wszystkich jednostek, a średnie i duże tylko 1,1%. Ale nie liczba jednostek decyduje o ich potencjale i znaczeniu w gospodarce.
- Zatrudnienie w tym sektorze wyniosło w 2013 r. blisko 8.900 tys. osób. Należy odnotować wzrost zatrudnienia o blisko 60 tys. osób z jednoczesnym spadkiem w jednostkach mikro (o 2,7%) i w średnich (3,9%).

## PODSTAWOWE WIELKOŚCI CHARAKTERYZUJĄCE SEKTOR PRZEDSIĘBIORSTW

Tabl. 1

Lp.	Treść	2009		2013		Zmiana w %
		Wielkości bezwzględne	%	Wielkości bezwzględne	%	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Liczba jednostek ogółem w tys.	1.673,5	100,0	1.771,5	100,0	105,8
	w tym:					
1.1	mikro	1.604,4	95,8	1.693,8	95,6	105,6
1.2.	małe	50,2	3,0	59,1	3,3	117,7

1.3.	średnie	15,8	0,9	15,3	0,9	96,8
1.4.	duże	3,1	0,3	3,3	0,2	106,5
2.	Liczba pracujących (na 31.12.) w tys. osób	8.819,9	100,0	8.898,9	100,0	100,8
	w tym:					
2.1.	mikro	3.464,2	39,2	3.371,5	37,9	97,3
2.2.	małe	1.123,3	12,7	1.218,1	13,7	108,5
2.3.	średnie	1.643,4	18,6	1.592,4	17,9	96,9
2.4.	duże	2.599,0	29,5	2.716,9	30,5	104,5
3.	Przychody ogółem w mld zł	3.079,6	100,0	3.793,1	100,0	123,2
	w tym:					
3.1.	mikro	699,1	22,7	779,7	20,6	111,5
3.2.	małe	417,5	13,6	562,5	14,8	134,6
3.3.	średnie	656,8	21,3	764,7	20,2	116,4
3.4.	duże	1.306,2	42,4	1.686,2	44,6	129,1

Źródło: Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013. GUS, Warszawa 2015, tabl. 1 i obliczenia własne

- Przychody z całokształtu działalności w 2013 r., to wota blisko 3.800 mld zł. Przychody te w okresie 4 lat w stosunku do 2009 r. zwiększyły się o 23%. Ponadto należy odnotować, że na przedsiębiorstwa średnie i duże przypada 65% całości przychodów sektora przedsiębiorstw.
- Dynamika przychodów jest dość wyraźnie zróżnicowana w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach małych w okresie 4 lat przychody wzrosły o blisko 35%, w dużych o 29%, zaś w makro tylko 11,5%, a średnich o 16%. Może to wskazywać, że skutki osłabienia, zwłaszcza popytu wewnętrznego odbiły się głównie negatywnie w jednostkach małych i średnich. Być może wysoka dynamika eksportu przyczyniła się do wzrostu przychodów w przedsiębiorstwach dużych, z których ponad połowa kieruje swoje produkty na eksport.
- Należy jeszcze odnotować wyższy poziom wydajności pracy w przedsiębiorstwach dużych w stosunku do przedsiębiorstw mikro. Przedsiębiorstwa mikro zatrudniają 38% ogółu zatrudnionych sektora przedsiębiorstw, a ich udział w przychodach wynosi 21%, podczas gdy duże w zatrudnieniu partycypują w 31%, a kreują 45% przychodów.

## PODSTAWOWE ZJAWISKA SYTUACJI FINANSOWEJ SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW

Sytuacja finansowa polskiego sektora przedsiębiorstw jest złożoną kategorią ekonomiczną. Nie można jej wyrazić za pomocą jednej lub kilku liczb bezwzględnych, a także określić kilkoma wskaźnikami i relacjami. Literatura przedmiotu, a także praktyka gospodarcza prezentuje szeroki zakres kryteriów oceny sytuacji finansowej. W tym tekście ograniczę się do wskazania tylko podstawowych przejawów sytuacji finansowej polskiego sektora przedsiębiorstw, którymi są:

- płynność finansowa,
- rentowność,
- produktywność zasobów,
- struktura kapitałowa.

Dla wybranych problemów sytuacji finansowej przedstawiłem w Tabl. 2 stosowne dane bezwzględne i obliczone wskaźniki.

**Płynność finansowa przedsiębiorstw.** Ten przejaw sytuacji finansowej jest kluczowy dla oceny krótkoterminowej bieżącej sytuacji. Wyraża on zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań z tytułu dostaw, kredytów, zobowiązań publiczno-prawnych, wynagrodzeń itp. Pomiar płynności finansowej może być realizowany za pomocą wielu wskaźników. Przytoczę tylko dwie wielkości wynikające z danych GUS, których źródło przytoczyłem w Tabl. 2.

- Wskaźnik płynności gotówkowej, który GUS określa jako wskaźnik I stopnia. W latach 2011-2015 wskaźnik ten zawiera się, wg danych GUS, w przedziale 35-39%; czyli środki pieniężne przedsiębiorstw w relacji do zobowiązań krótkoterminowych stanowią powyższy procent.
- Wskaźnik płynności, wg GUS II stopnia, jako relacja sumy środków pieniężnych i należności krótkoterminowych kształtował się na poziomie 100-105%. Oznacza to, że wymienione dwa składniki aktywów obrotowych pokrywały zobowiązania krótkoterminowe.

Chcę podkreślić, że poziom tych wskaźników odnosi się do przeciętnych wielkości całego sektora przedsiębiorstw. Liczna grupa przedsiębiorstw ma trudności w utrzymaniu płynności finansowej. Ale przeciętny poziom tzw. płynności gotówkowej jest dość wysoki, co nie zawsze jest zjawiskiem pozytywnym, obniża poziom efektywności gospodarowania. Trzeba dodać, że zwykle

procesy upadłościowe rozpoczynają się od utraty płynności finansowej przez przedsiębiorstwo.

Z punktu widzenia procesów rozwojowych kluczowe znaczenie mają inne przejawy sytuacji finansowej, zwłaszcza zaś poziom rentowności, struktura źródeł finansowania, produktywność zasobów.

## RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – ŹRÓDŁO FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘĆ ROZWOJOWYCH

Rentowność przedsiębiorstw jest podstawowym kryterium oceny ich sytuacji finansowej. Nadwyżka przychodów nad ponoszonymi kosztami pozwala powiększać kapitały własne służące finansowaniu przedsięwzięć rozwojowych, jest źródłem dochodów budżetowych w postaci podatku dochodowego, jest wreszcie wynagrodzeniem właścicieli, dawców kapitałów w postaci dywidendy.

W rentowności przejawia się całokształt wyników finansowych, a przyrost jej poziomu ma swoje źródło:

- w zwiększeniu przychodów z całokształtu działalności,
- we względnej obniżce kosztów uzyskania przychodów, co ma miejsce wówczas, gdy tempo wzrostu kosztów jest niższe niż tempo wzrostu przychodów,
- w poprawie produktywności zasobów zaangażowanych w przedsiębiorstwie: rzeczowych, finansowych i osobowych,
- w korzystnej strukturze kapitałowej.

Odporodnie dane bezwzględne i wskaźniki rentowności zestawiono w Tabl. 2. Pozwalają one na następującą syntetyczną ocenę tego przejawu sytuacji finansowej przedsiębiorstw:

## PODSTAWOWE WIELKOŚCI I WSKAŹNIKI CHARAKTERYZUJĄCE RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W LATACH 2010-2014

Tabl. 2

Lp.	Treść	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A.</b>	<b>Wielkości bezwzględne w mld zł</b>						
1.	Przychody z całokształtu działalności	2.397	2.723	2.828	2.844	2.920	3.018
2.	Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	2.270	2.589	2.707	2.717	2.792	2.885
3.	Aktywa ogółem (trwałe + obrotowe)	1.957	2.144	2.227	2.338	2.473	2.622

4.	Kapitały własne	1.019	1.069	1.132	1.204	1.260	1.331
5.	Wynik finansowy brutto	126	134	121	127	128	133
6.	Wynik finansowy netto	105	110	100	108	109	114
<b>B.</b>	Wskaźniki rentowności w %						
1.	Wskaźnik poziomu kosztów	94,6	95,0	95,7	95,5	95,6	95,6
2.	Wskaźnik rentowności obrotów brutto	5,3	4,9	4,3	4,5	4,4	4,4
3.	Wskaźnik rentowności obrotów netto	4,4	4,0	3,5	3,8	3,7	3,8
4.	Wskaźnik rentowności aktywów netto	5,4	5,1	4,5	4,6	4,4	4,3
5.	Wskaźnik rentowności kapitałów własnych netto	10,3	10,3	8,8	9,0	8,7	8,6
6.	Udział wyniku finansowego netto w wyniku brutto	83,3	82,1	82,6	85,0	85,2	85,7

**Źródło:** Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych I – XII.2014, GUS, Warszawa 2015, tabl. 1 dla r. 2015: Wyniki... I-XII.2015, GUS, Warszawa 2016 tabl. 1 oraz obliczenia własne. Wartość kapitałów oszacowana na podstawie relacji aktywów oraz zobowiązań i rezerw na zobowiązania; dane obejmują jednostki o zatrudnieniu powyżej 9 osób.

- Lata 2010-2015, to okres zmiennej dynamiki rozwoju polskiej gospodarki. Skutki światowego kryzysu finansowego i gospodarczego lat 2008-2009 nie zostały jeszcze w pełni przezwyciężone. Również polska gospodarka, w tym sektor przedsiębiorstw odczuwały ujemne skutki tego kryzysu. Wahania cen, tak w eksporcie, jak też w imporcie, a także cen wewnętrznych miały różnorodne skutki. Przychody przedsiębiorstw w tym okresie wzrosły o 26%, natomiast koszty kształtowały się w sposób zróżnicowany, wpływając negatywnie na ich poziom. Jeśli wskaźnik poziomu kosztów w 2010 r. wynosił 94,6%, to w 2015 wzrósł do 95,6%. Gdyby wskaźnik ten utrzymał się na poziomie roku 2010, to zysk brutto w 2015 r. byłby wyższy o 30 mld zł, wobec zysku osiągniętego w kwocie 133 mld zł.
- Mimo okresowych wahań wyniku finansowego nadal sektor przedsiębiorstw jest rentowny, a zysk netto w każdym z wymienionych lat kształtuje się powyżej 100 mld zł. Sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw jest zróżnicowana. W 2015 r. z ogólnej liczby przedsiębiorstw objętych badaniem GUS w liczbie 51 tys. jednostek, 9,7 tys. poniosła stratę netto w kwocie 35 mld zł. Np. w górnictwie węgla strata netto wyniosła 1,5 mld zł, podczas gdy w 2012 r. przemysł ten był rentowny. Głównym czynnikiem strat netto jest spadek cen węgla i wysokie koszty jego wydobycia.
- Poziom wskaźników rentowności netto wykazuje zmienne tendencje, ale zostały zachowane właściwe

zależności poziomu tych wskaźników: dla 2015 r. wynoszą one: wskaźnik rentowności obrotów – 3,8% ≤ wskaźnik rentowności aktywów – 4,3% ≤ wskaźnik rentowności kapitałów własnych – 8,6%.

Ponadto wskaźniki rentowności aktywów i kapitałów własnych są wyższe od rentowności obrotów. Stosunkowo wysoka rentowność kapitałów własnych (9-10%) wskazuje, że czynnikiem takich proporcji jest zarówno produktywność aktywów (wyższa od jedności), jak też korzystna struktura kapitałowa.

W latach 2011-2015 wszystkie wskaźniki rentowności mają tendencję spadkową, co obniża poziom efektywności gospodarczej sektora przedsiębiorstw.

- Należy także wskazać, że efektywna stopa podatku dochodowego kształtowała się niżej w stosunku do stopy ustawowej 19%. W latach 2013, 2015 r. stopa efektywna wyniosła 15%, czyli była niższa o 4 pkt. % od stopy ustawowej. Gdyby opodatkowanie dochodów przedsiębiorstw w 2015 r. było na poziomie 19%, a więc stopy ustawowej, to zysk netto stanowiłby kwotę 108 mld zł, a więc byłby niższy o 6 mld zł. Niższa stopa faktyczna podatku dochodowego wynika z ulg w odniesieniu do pewnych przedsiębiorstw, zwłaszcza zlokalizowanych w specjalnych strefach ekonomicznych, z rozliczenia strat z lat ubiegłych w ciężar dodatniego wyniku finansowego roku obrotowego i innych przyczyn.

Ogólnie można stwierdzić, że sektor przedsiębiorstw w latach 2010-2015 był rentowny. Uzyskiwał nadwyżkę przychodów nad kosztami ich uzyskania. Nadwyżka netto w każdym roku po opodatkowaniu przekraczała kwotę 100 mld zł. Kwota ta stanowiła potencjalne źródło środków własnych do sfinansowania przedsięwzięć rozwojowych, w tym inwestycyjnych. Skala środków przeznaczonych na te przedsięwzięcia zależy od decyzji poszczególnych przedsiębiorstw, dotyczących podziału zysku na część zatrzymaną oraz na wynagrodzenia właścicieli w postaci dywidendy.

## TENDENCJE ZMIAN POZIOMU RENTOWNOŚCI W 2016 R.

Poziom rentowności sektora przedsiębiorstw w 2016 r. oceniam na podstawie danych GUS za I półrocze. Odpowiednie dane zestawiono w Tabl. 3. Obejmują one przedsiębiorstwa średnie i duże o zatrudnieniu powyżej 49 osób.



## PODSTAWOWE WIELKOŚCI I WSKAŹNIKI CHARAKTERYZUJĄCE RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W I POŁOWIE LAT 2015 – 2016

Tabl. 3

Lp.	Treść	I półrocze 2015	I półrocze 2016	Wskaźnik zmian w %
1	2	3	4	5
A.	Wielkości bezwzględne w mld zł			
1.	Przychody z całokształtu działalności	1.211	1.255	103,7
2.	Koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	1.147	1.184	103,2
3.	Wynik finansowy brutto	64,4	71,0	110,2
4.	Wynik finansowy netto	54,5	61,5	112,8
B.	Wskaźnik rentowności w %			
1.	Wskaźnik poziomu kosztów	94,8	94,3	X
2.	Wskaźnik rentowności obrotów brutto	5,3	5,7	X
3.	Wskaźnik rentowności obrotów netto	4,5	4,9	x

Źródło: Biuletyn statystyczny GUS, nr 7, W-wa 2016, tabl. 30 i 32

Oceniając poziom rentowności średnich i dużych przedsiębiorstw w I połowie 2016 r. możemy zwrócić uwagę na następujące ważniejsze zjawiska:

- W I połowie 2016 r. przychody z całokształtu działalności wyniosły 1.255 mld zł i wzrosły o 3,7% w stosunku do I połowy roku 2015. Mając na względzie stabilizację cen, a nawet ich spadek, tak produkcji przemysłowej, jak też cen towarów konsumpcyjnych i usług, dynamikę charakteryzuje realny przyrost przychodów.
- Koszty uzyskania przychodów rosły nieco wolniej niż przychody, co korzystnie wpłynęło na zmiany wyniku finansowego: wynik brutto wzrósł o 10%, zaś netto o 13%. Korzystne tendencje kształtowania kosztów wynikają z wielu czynników. Wzrost kursu USD i Euro, korzystnie wpływał na przychody przedsiębiorstw eksportujących wyroby i usługi.
- Wymienione korzystne tendencje mogą ulec zmianie w skali całego roku. Dane lat 2011-2015, które przytoczyłem wyżej wskazują na niekorzystne tendencje kształtowania się poziomu rentowności przedsiębiorstw. Dane za I półrocze nie są w pełni miarodajne do oceny długookresowych tendencji.

## NADWYŻKA FINANSOWA I NAKŁADY INWESTYCYJNE

Z punktu widzenia procesów rozwojowych, źródeł ich finansowania, kluczowe znaczenie odgrywa wielkość

nadwyżki finansowej i jej relacja do nakładów inwestycyjnych.

Nadwyżkę finansową przedsiębiorstw tworzą dwie wielkości, tj. wynik finansowy netto i amortyzacja, Odpowiednie dane zestawilem w Tabl. 4

## NAKŁADY NA ŚRODKI TRWAŁE I ŹRÓDŁA ICH FINANSOWANIA W LATACH 2010-2015

Tabl. 4

Lp.	Treść	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Nakłady na środki trwałe w mld zł	101	113	111	115	132	150
2.	Nadwyżka finansowa w mld zł w tym:						
3.	amortyzacja w mld zł	70	80	84	87	91	105
	Wskaźniki w %						
1.	Relacja nakładów do nadwyżki finansowej (01. 2.)	57,7	59,5	60,3	59,0	66,0	68,5
2.	Relacja nakładów do amortyzacji (1 : 3)	144,3	141,3	132,1	132,2	145,1	142,9

Źródło: Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych, I – XII odpowiednich lat (2010-2015). GUS, tabl. 1 i 5 oraz obliczenia własne

Dane zawarte wyżej i obliczone wskaźniki pozwalają na sformułowanie kilku syntetycznych ocen:

- W wymienionym okresie, zwłaszcza zaś w latach 2011-2013 ma miejsce stabilizacja nakładów inwestycyjnych na środki trwałe w wielkości 111 – 115 mld zł w skali rocznej. Natomiast już w 2014 r. nakłady te zwiększyły się w stosunku do 2010 r. o 30% i w 2015 r. odpowiednio o 50%, co świadczy o przezwyciężeniu sytuacji stagnacyjnej w sferze inwestycji.
- Wielkość nadwyżki finansowej w każdym roku pozwoliła sfinansować znacznie wyższe nakłady inwestycyjne w stosunku do faktycznie zrealizowanych. Ponadto widać wyraźną tendencję wzrostu relacji nakładów do nadwyżki finansowej; w 2015 r. nakłady stanowią ponad ⅔ nadwyżki finansowej.
- Należy podkreślić, że wielkość nakładów inwestycyjnych w każdym roku była znacznie wyższa od amortyzacji, np. w 2015 r. o 43%. Oznacza to, że była konsekwentnie realizowana rozszerzona reprodukcja środków trwałych przedsiębiorstw. Należy także wnieść, że nakłady te umożliwiły unowocześnienie struktury środków trwałych, pozwoliły zrealizować wiele przedsięwzięć inwestycyjnych, wdrażaniu do produkcji wyników prac B+R.



- Ponadto źródła danych GUS, które przytaczam pozwalają ustalić strukturę nakładów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. I tak np. z ogólnej kwoty nakładów w 2015 r. 150 mld zł, 45 mld zł, tj. 30% przypada na przedsiębiorstwa małe i średnie (o zatrudnieniu 10 – 249 osób), zaś 70% na przedsiębiorstwa duże, w tym zwłaszcza z udziałem kapitału zagranicznego.

Przytoczone dane i wskaźniki wskazują, że w ostatnich latach polski sektor przedsiębiorstw przeznaczył znaczne środki na nakłady inwestycyjne. Możliwości ich sfinansowania z własnych źródeł, tj. nadwyżki finansowej były znacznie wyższe aniżeli faktycznie osiągnięte. Chęć wyraźnie podkreślić, że są to sumaryczne wielkości charakteryzujące nakłady inwestycyjne. Sytuacja wielu przedsiębiorstw nie pozwala na realizację inwestycji, a wykorzystanie źródeł zewnętrznych staje się niemożliwe jeśli przedsiębiorstwo nie posiada zdolności kredytowej. W większości przedsiębiorstw procesy rozwojowe rozpatrywane przez pryzmat nakładów inwestycyjnych w środki trwałe nie zostały zahamowane, mimo niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych. Pozwoliły one na realizowanie procesów rozszerzonej reprodukcji środków trwałych, unowocześnienie ich struktury, a także były czynnikiem zapewniającym odnowienie struktury produktów i usług oraz wdrożenie nowych innowacyjnych procesów technologicznych.

Należy także wyraźnie zaakcentować, że oceny te oparte są na zjawiskach i tendencjach jakie mają miejsce w polskim sektorze przedsiębiorstw. Nie odnosimy tych ocen do porównań międzynarodowych, które pozwoliłyby ukazać skalę naszego opóźnienia i tempo jego redukcji. Wymagałoby to bardziej pogłębionych badań.

Z punktu widzenia związków i sprzężeń zwrotnych sytuacji finansowej przedsiębiorstw i procesów rozwojowych byłoby interesującym przedstawienie m.in. dalszych wybranych problemów rozwojowych:

- nakładów na prace B+R i inne procesy innowacyjne,
- struktura eksportu i importu,
- zmiany w strukturze produktowej przemysłu,
- inne.

Korzystne tendencje w zakresie inwestycji w ubiegłych latach, zwłaszcza w 2014-2015 zostały w I połowie 2016 r. zahamowane. Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach średnich i dużych wyniosły 49,4 mld zł i były niższe o 7,1% w stosunku do I p. 2016 r. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw, zwłaszcza wielkość nadwyżki finansowej nie uzasadniają takiego spadku inwestycji. Wydaje

się, że spadek aktywności przedsiębiorstw w dziedzinie inwestycji wynika z ryzyka i niepewności rozwoju sytuacji mającej swe źródła w polityce gospodarczej, jak też w uwarunkowaniach zewnętrznych osłabiających skłonność inwestorów zagranicznych do inwestycji w naszym kraju.

Ogłoszony w końcu lipca przez Ministerstwo Rozwoju dokument (o objętości ok. 300 stron) pt. „Strategia na rzecz zrównoważonego rozwoju” stwarza szanse dynamizacji rozwoju i jego czynników sprawczych, tj. wzrostu inwestycji do poziomu 25% PKB, nakładów na B+R do 2% PKB i innych czynników. Te ambitne cele nie są jednak w pełni przełożone na metody i narzędzia realizacji. Również źródła finansowania przedsięwzięć rozwojowych nie są w pełni przejrzyste przedstawione. Oto przykładowe opinie prof. St. Gomułki: „Zasadniczą część każdego dobrego programu gospodarczego to jednak przede wszystkim sformułowanie metod realizacji podstawowych celów oraz przedstawienie analiz wskazujących na to, że zaproponowane działania są w stanie te rządowe cele osiągnąć”<sup>1</sup> W dalszym tekście prof. St. Gomułka stwierdza, że nie przedstawiono pożądanego zestawu sposobów i metod realizacji programu a realizowane przedsięwzięcia w 2016 r. nie wskazują na intensywne wdrażanie założeń programu. Wg profesora, tabela na s. 217 prezentująca źródła finansowania „...świadczy niestety o kompletnie niepoważnym potraktowaniu problemu finansowania strategii”<sup>2</sup>.

Tabela A4 „Źródła finansowania strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020” zawiera sumaryczną prezentację źródeł finansowania głównie ze środków publicznych; w latach 2016-2020 zostały one oszacowane na kwotę 1.573 mld zł. Prezentowane dane wzbudzają zasadnicze wątpliwości. Wydaje się, że zostały pomieszczone nakłady na bieżące finansowanie działalności wielu instytucji publicznych z nakładami na cele rozwojowe. Czy można traktować środki Narodowego Funduszu Zdrowia w kwocie 374 mld zł na lata 2016-2020 jako środki na cele rozwojowe; są to głównie wydatki na ochronę zdrowia, a nie na inwestycje. Podobnie można ocenić nakłady na szkoły wyższe w kwocie 93 mld zł. Program nie odkrywa nowych źródeł finansowania rozwoju. Można przytoczyć następujące dane: w 2014 r. nakłady inwestycyjne w gospodarce wyniosły 251 mld zł.<sup>3</sup> Nawet nie zwiększając ich poziomu, w okresie 5 lat mogą one wynieść 1.250 mld zł, a więc są bliskie szacowanym w Programie. Źródła finansowania zawarte

1 Gomułka St., *Czego brakuje planowi Morawieckiego*. „Rzeczpospolita” z 1 września 2016 r.

2 Tamże

3 Rocznik Statystyczny 2015, GUS, tabl. 1 (550)

w programie nie odnoszą się bezpośrednio do inwestycji przedsiębiorstw niefinansowych, a także całego sektora prywatnego, w którym w 2014 r. nakłady inwestycyjne wyniosły 157 mld zł i stanowiły 65% nakładów w całej gospodarce.<sup>4</sup> Źródła finansowania zawarte w Programie wymagają więc weryfikacji i przejrzystości, opartej na dotychczasowych przekrojach prezentacyjnych.

## SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

W powyższym tekście starałem się wskazać na syntetyczne oceny sytuacji finansowej polskiego sektora przedsiębiorstw w ostatnich latach. Oceny te nie upoważniają do formułowania pełnych i pogłębionych ocen zdolności tego sektora do rozwoju. Wydaje się jednak, że niektóre zjawiska i procesy pozwalają wskazać na korzystne szanse rozwoju, ale także na występujące zagrożenia. Niżej przedstawiam takie oceny, zastrzegając, że noszą one być może subiektywny charakter.

### SZANSE ROZWOJU

- Większość polskich przedsiębiorstw niefinansowych w ostatnich latach charakteryzowała się korzystną sytuacją finansową. Wyrazem tego m.in. byłyby następujące zjawiska: wysoki poziom płynności finansowej, uzyskiwanie znaczących nadwyżek przychodów nad ponoszonymi kosztami działań, kreowanie wysokich kwot nadwyżki finansowej (zysk netto + amortyzacja) będących źródłem samofinansowania inwestycji. Wg mojej oceny, zjawiska te mogą się utrzymywać w kolejnych okresach.
- Większość przedsiębiorstw w ostatnich latach realizowała znaczące nakłady inwestycyjne w rzeczowe aktywa trwałe. W 2015 r. nakłady te wyniosły 150 mld wobec 101 mld w 2010 r. W ujęciu realnym nakłady te zwiększyły się o ok. 50%.
- Głównym źródłem finansowania inwestycji były środki własne przedsiębiorstw pochodzące z amortyzacji i zysku netto. W 2015 r. w całym sektorze przedsiębiorstw (bez jednostek mikro) realizowana była rozszerzona reprodukcja środków trwałych; nakłady inwestycyjne w relacji do kwot amortyzacji stanowiły 143%.
- Ostatnie lata przyniosły wysoką dynamikę eksportu i umiarkowany wzrost importu; w 2015 r. po raz pierwszy od wielu lat uzyskano dodatnie saldo w obrotach handlu zagranicznego; wyniosło ono 2,3 mld euro, zaś eksport osiągnął kwotę 180 mld euro.

Struktura importu wskazuje na przewagę importu maszyn, urządzeń i środków transportu, co także tworzy sprzyjające warunki dla unowocześnienia potencjału wytwórczego wielu przedsiębiorstw.

Wymienione zjawiska tworzą sprzyjające szanse kontynuacji tych procesów rozwojowych.

### ZAGROŻENIE ROZWOJU

Zagrożenia rozwoju sektora przedsiębiorstw są także złożone, kształtowane wieloma czynnikami, tak wewnętrznymi, jak też mającymi charakter globalny. Tekst nie pretenduje do szerszego potraktowania tych zagrożeń. Wskazuję tylko na niektóre, wynikające z oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

- Sytuacja finansowa przedsiębiorstw jest zróżnicowana. W 2015 r. 17% ogólnej liczby przedsiębiorstw średnich i dużych (tj. 2900) poniosła straty netto, a ich udział w przychodach wynosił 14%. Większość tych przedsiębiorstw nie inwestuje, często środki pochodzące z amortyzacji przeznaczają się na finansowanie bieżących operacyjnych potrzeb.
- Niektóre branże wytwórczości cechuje także ujemna rentowność. Dotyczy to np. wydobywania węgla kamiennego; strata netto tej branży w 2015 r. wyniosła 1,8 mld zł, zaś w 2014 r. 1,5 mld zł. Złożoność procesów restrukturyzacyjnych w tej branży ma wymiar wieloletni.
- Niepewność, turbulencje na rynkach zagranicznych, a także brak ciągłości polityki gospodarczej państwa negatywnie wpływają na intensywność działań przedsiębiorstw na rzecz rozwoju, podejmowania szerszych, wieloletnich programów rozwojowych. Pośrednio o tym może świadczyć nadmierny poziom środków pieniężnych utrzymywanych przez sektor przedsiębiorstw. Na koniec 2015 r. przedsiębiorstwa średnie i duże posiadały ponad 200 mld zł tych środków. Wskaźnik płynności gotówkowej wynosił 38%, a praktyka wskazuje, że dla zapewnienia odpowiedniego poziomu płynności wystarczy poziom wskaźnika w wysokości 20 – 25%.
- System regulacji gospodarki finansowej przedsiębiorstw przez organy państwa ulega stałej komplikacji. Zmiany, zwłaszcza ustaw podatkowych nie prowadzą do uproszczenia systemu, ale jego komplikacji. Wynik finansowy przedsiębiorstwa i podstawa opodatkowania podatkiem dochodowym coraz bardziej się od siebie różnią. Mimo to, jak wskazałem wyżej, efektywna stopa podatku dochodowego jest

<sup>4</sup> Tamże, tabl. 2 (552)

o 3 – 4 pkt. procentowe niższa od stopy nominalnej 19%.

- Wskazuje jeszcze na jeden fakt wynikający z oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Na koniec 2014 r. tzw. nierozliczony wynik finansowy z lat ubiegłych w postaci straty netto, to kwota 59 mld zł. Oznacza to, że w kolejnych latach będzie ona obniżać zdolność firm do inwestowania, gdyż część tej kwoty zostanie rozliczona z dodatnich wyników finansowych, a w części wpłynie na redukcję obciążeń podatkowych.
- Przygotowany przez rząd i ogłoszony 29 lipca 2016 r. dokument pt. „Strategia na rzecz zrównoważonego rozwoju” wskazuje na słuszne cele, ale warstwa realizacyjna w postaci metod i środków realizacji tych celów budzi poważne wątpliwości. Źródła finansowania przedstawione w dokumencie tworzą mieszanekę i zaciemniają strukturę nakładów na cele bieżące i rozwojowe, nie uwzględniają dotychczasowej struktury podziału tych nakładów, np. takiej jaką stosuje GUS.

To tylko kilka obserwacji i ocen, które jak się wydaje, działać będą negatywnie na procesy rozwojowe przedsiębiorstw.

## KONKLUZJE KOŃCOWE

Zamiarem moim było przedstawienie w sposób syntetyczny sytuacji finansowej polskiego sektora przedsiębiorstw i wpływu tej sytuacji na procesy rozwojowe. Objętość tego tekstu nie pozwala na szersze potraktowanie tych problemów. Staralem się ukazać ich złożoność i jednocześnie wskazać na pewne zjawiska i procesy, które miały miejsce w sektorze przedsiębiorstw w ostatnich latach: W analizie tych zjawisk wykorzystałem przede wszystkim dane Głównego Urzędu Statystycznego, które posłużyły do obliczenia stosownych wskaźników i relacji oraz sformułowania ocen. W zakończeniu chcę przedstawić syntetyczne wielkości i oceny podjętego tematu.

- Sektor polskich przedsiębiorstw niefinansowych, to podstawowy człon polskiej gospodarki obejmujący blisko 1.800 tys. jednostek (małych, średnich i dużych), które zatrudniają 8.900 tys. osób, a ich przychody z całokształtu działalności w 2013 r. stanowiły kwotę 3.800 mld zł.
- Należy podkreślić rolę w gospodarce małych (w tym mikro) i średnich przedsiębiorstw, na które przypada 55% całości przychodów i które są podstawowym miejscem pracy – zatrudniają one 70% ogółu zatrudnionych. Jednostki te charakteryzują się dużą elastycznością, aktywnym dostosowaniem do warunków rynkowych. W latach 2009-2013 jednostki małe (o zatrudnieniu 10 – 49 osób) zwiększyły zatrudnienie o ponad 100 tys. osób.
- Z punktu widzenia procesów rozwojowych, zwłaszcza źródeł ich finansowania kluczowe znaczenie ma sytuacja finansowa przedsiębiorstw, zwłaszcza wielkość nadwyżki finansowej (zysk netto plus amortyzacja). Jest ona źródłem finansowania przedsięwzięć rozwojowych. Mimo okresowych wahań wywołanych czynnikami zewnętrznymi, sektor polskich przedsiębiorstw uzyskiwał znaczące kwoty tej nadwyżki, która zwiększyła się z 175 mld zł w 2010 r. do 219 mld zł w 2015 r., tj. o 25%.
- Rozwój sektora przedsiębiorstw, to złożony proces obejmujący tak wzrost wolumenu produkcji i sprzedaży, ale także, a może przede wszystkim, zmiany jakościowe obejmujące wiele zjawisk i procesów cząstkowych. Przejawem procesów rozwojowych są m.in. wdrożenie do produkcji i sprzedaży nowych produktów, zastosowanie wydajnych, nowoczesnych procesów technologicznych w sferze wytwarzania, ale także w całokształcie procesów gospodarczych, w tym logistycznych.
- Procesy rozwojowe charakteryzują zwłaszcza nakłady inwestycyjne w środki trwałe, ich tempo i strukturę. Nakłady te w latach 2010-2015 zwiększyły się o 30% i osiągnęły kwotę 150 mld zł. W okresie tym możemy odnotować korzystną relację nakładów do nadwyżki finansowej; zwiększyła się ona do 69%. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w większym stopniu niż uprzednio wykorzystują własne źródła finansowania nakładów inwestycyjnych. Należy jeszcze dodać jeden istotny przejaw procesów rozwojowych: relacja nakładów do kwot amortyzacji kształtująca się na poziomie 143% wskazuje, że była realizowana rozszerzona reprodukcja środków trwałych w sektorze przedsiębiorstw.
- Sytuacja finansowa w większości przedsiębiorstw tworzy szanse kontynuacji korzystnych tendencji rozwojowych. Generowana nadwyżka finansowa może być przeważającym źródłem finansowania przedsięwzięć rozwojowych.
- Występujące zagrożenia mają charakter wewnętrzny, ale znaczący jest także wpływ uwarunkowań globalnych. Konieczna jest zwłaszcza rewizja i uproszczenie regulacji funkcjonowania sektora przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza regulacji w sferze obciążeń fiskalnych.

Reasumując powyższe oceny wydaje się, że uprawniona będzie następująca teza: sektor polskich przedsiębiorstw niefinansowych w ostatnich latach, mimo okresowych wahań, charakteryzował się korzystną sytuacją finansową, generowana zaś nadwyżka finansowa była podstawowym źródłem finansowania przedsięwzięć rozwojowych. Z kolei praktyczna realizacja tych przedsięwzięć na zasadzie sprzężeń zwrotnych stanowi korzystną prze-

ślanekę poprawy sytuacji finansowej w przyszłości, zapewniając źródła finansowania rozwoju przedsiębiorstw w kolejnych latach.

Występujące szanse i zagrożenia wymagają stałej aktywności, tak przedsiębiorstw, jak też organów państwa.

## LITERATURA

1. Biuletyn Statystyczny Nr 7/2016. GUS, Warszawa 2016
2. Gomułka St., *Czego brakuje planowi Morawieckiego*, „Rzeczpospolita” z 1 września 2016 r.
3. *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2015*, GUS, Warszawa 2015.
4. *Rocznik Statystyczny 2015*, GUS, Warszawa 2015.





# DELFIKA METODA BADAWCZA /

## The Delphi Research method

**Adres do korespondencji:**

e-mail: sta.sud@wp.pl

### STRESZCZENIE

Delficką metodę badawczą zalicza się do metod heurystycznych. Należy ją stosować do analizy wysoce złożonych problemów, charakteryzujących się zależnością od trudnych do skwantyfikowania licznych czynników. Mogą to być problemy przyrodnicze, techniczne, ekonomiczne i społeczne. Najczęściej metodę delficką stosuje się do prognozowania przyszłych zjawisk lub stanów rzeczywistości. Zakres stosowania metody delfickiej może być znacznie szerszy. Może ona służyć do badania przyszłości i teraźniejszości. W toku badania następuje uzgodnienie początkowo rozbieżnych poglądów ekspertów.

Podstawowe znaczenie dla wyników badania ma dobór ekspertów. Obowiązuje zasada ich różnorodności pod względem wykształcenia oraz praktyki zawodowej. Eksperti powinni posiadać pozytywne cechy osobowości, jak samodzielność myślenia. Ważne jest przestrzeganie zasad procedury badania delfickiego, w tym przede wszystkim swobody dyskusji i tajemnicy wypowiedzi ekspertów. Najczęściej do uzyskania zgodnej opinii ekspertów wystarczą trzy kroki badawcze. Ważną rolę w realizacji metody delfickiej odgrywa kierownik badania. Bardzo korzystne jest, gdy cieszy się on autorytetem w środowisku.

Delficka metoda badawcza może występować w wersji stacjonarnej oraz w wersji korespondencyjnej, a każda z tych wersji posiada swoje mocne strony oraz słabości. Bardzo korzystne jest stosowanie metody delfickiej łącznie z innymi metodami badawczymi..

**SŁOWA KLUCZOWE:** DELFIKA METODA BADAWCZA, EKSPERCI W METODZIE DELFIKIEJ, STACJONARNE I KORESPONDENCYJNE WERSJE METODY DELFIKIEJ, MOCNE I SŁABE STRONY METODY DELFIKIEJ.

JEL CLASSIFICATION: B4

### ABSTRACT

The Delphi Research method can be considered a heuristics method of research. It should thus only be used for the analysis of highly problems, mainly characterized by their difficult dependence a number of factors available. These may range from natural, technical, economic to social problem. The most common way to using the Delphi method is to use it to predict future events or reality conditions. The scope of application on the Delphi method can however be much wider. It can be used to study the present and future. During the course of an argument experts who initially disagree will come to an agreement.

An essential part leading to the results of the study is the expert selection. Their knowledge and experience in terms of education and professional practice should be diverse. The experts should have positive personality traits, such as independent thinking. It is important to follow the Delphic researches principles and above all, allow the freedom of discussion and right to secret statements by experts. Most often to obtain a unanimous opinion from experts requires only three steps. An important role in the implementation of the Delphi method is played by the leader of the study. It is highly preferred if the individual enjoys an authoritative environment.

The Delphi research method can be found in the fixed and corresponding version, and each of these has its strengths and weaknesses. It is highly preferred to use the Delphic method in conjunction with other research methods.

**KEY WORDS:** THE DELPHI RESEARCH METHOD, THE EXPERTS IN THE DELPHI METHOD, THE FIXED AND CORRESPONDING VERSION ON THE DELPHI METHOD, THE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE DELPHI METHOD.

## 1. WSTĘP

Artykuł ten został opracowany na podstawie literatury, ale przede wszystkim na podstawie doświadczenia zdobytego przy kilkakrotnym stosowaniu metody delfickiej jeszcze w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie w latach 2014 - 2015. Tematyka tych badań dotyczyła: w Toruniu prognozowania ewolucji preferencji konsumentów w zakresie elektrotechnicznego i elektronicznego sprzętu gospodarstwa domowego oraz możliwości realizacji tych preferencji przez polski przemysł a także poznania popytu na ten sprzęt na polskim rynku w okresie dwudziestu lat, a w Warszawie – warunków zdynamizowania innowacji technologicznych w polskim przemyśle.

Delficka metoda badawcza, zwana też metodą ekspertów, zalicza się do intuicyjnych metod heurystycznych<sup>1</sup>. Nie jest to nowa metoda, datuje się od początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Wśród jej autorów i popularyzatorów wymienia się najczęściej Z. Gordona, O. Helmera (1976) i N. C. Dalkey. Mamy informacje o stosowaniu jej w USA, w Japonii, w Szwecji i w Niemczech.

W Polsce metoda ta jest znana, ale rzadko stosowana.

Metodę delficką stosuje się do analizy wysoce złożonych problemów, które zależą od bardzo wielu czynników / przyczyn/ o różnorodnym, heterogenicznym charakterze i których pomiar ilościowy, albo jest bardzo trudny, albo wręcz niemożliwy do zrealizowania.

## 2. ISTOTA DELFICKIEJ METODY BADAWCZEJ

Metoda delficka jest szczególnym procesem systematycznego uzgadniania opinii ekspertów. „Umożliwia – jak pisze M. J. Stankiewicz (1988: 172) – wytworzenie efektu interdyscyplinarnej synergii”. Do wspólnej opinii dochodzi się w drodze zapoznawania się ekspertów z opiniami pozostałych ekspertów. Podstawowe przy tym jest to, że do badania delfickiego włącza się ekspertów z wielu dziedzin wiedzy i specjalności naukowych oraz działalności praktycznej. Korzystna jest ich różnorodność pod względem wykształcenia, zawodów i doświadczenia. Ich dobór zależy, oczywiście, od rodzaju badanych problemów. Ta wielość zakresów wiedzy i do-

świadczenia praktycznego ekspertów gwarantuje wielostronność ich spojrzenia na problemy. Nieraz uzasadnione jest angażowanie do badania, np. w zakresie techniki, specjalistów „szerokich” i specjalistów „wąskich”<sup>2</sup>. Bierze się pod uwagę także ich cechy osobowości, jak szerokość horyzontów, duża samodzielność myślenia, zdolność do konfrontacji z poglądami innych. Słuszne jest potoczne powiedzenie, że tyle są warte wyniki badawcze uzyskane w wyniku zastosowania metody delfickiej, ile są warci eksperci. O wartości wyników badania tą metodą w poważnej, a nawet w decydującej mierze, decyduje sam dobór ekspertów, który powinien być przeprowadzony bardzo starannie<sup>3</sup>. Niektórzy autorzy proponują przeprowadzenie testów sprawdzających osobowościowe cechy kandydatów na ekspertów.

Istotę postępowania w delfickiej metodzie badawczej można sprowadzić do kilku punktów.

1. Kierownik badania stawia ekspertom pytania z prośbą o odpowiedzi na nie.
2. W toku badania eksperci wzajemnie oddziałują na siebie. Następuje między nimi interakcja, co powoduje, że początkowo zazwyczaj rozbieżne stanowiska ekspertów, stopniowo zbliżają się do siebie.
3. Proces badawczy następuje w kilku podejściach / krokach, rundach, seansach/, na których podaje się ekspertom wyniki /rozkłady odpowiedzi/ poprzedniego podejścia wraz z argumentacją.
4. W badaniu występuje przeplatanie się pytania i informowania ekspertów. Na skutek tego eksperci mogą weryfikować swoje poprzednie opinie. W toku interakcji następuje sprzężenie zwrotne między indywidualnymi opiniami.
5. Wyniki badania, uzyskanego w toku procesu badawczego, są produktem kolektywu, czyli zespołu ekspertów.

Delficką metodę badawczą stosuje się najczęściej do prognozowania kształtowania się określonych zjawisk przyrodniczych, technicznych, gospodarczych lub spo-

<sup>1</sup> W literaturze polskiej metody te są analizowane w pracy J. Antoszkiewicza pt. *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990 oraz w publikacji J. Kowalczyka pt. *Techniki heurystyczne*, [w:] *Studia z teorii i metodologii prognozowania społecznego. Prognozowanie zachowań*, PWN, Warszawa 1976

<sup>2</sup> W opracowaniu japońskim *Science and Technology Developments up to A.D. 2000* z roku 1972 podana jest informacja, że w przeprowadzonym badaniu delfickim dotyczącym techniki większość ekspertów miała charakter „wąski”.

<sup>3</sup> Sprawą nie najważniejszą w omawianej tu metodzie jest wynagradzanie ekspertów. Chcę tylko napomknąć, że w czasie dyskusji w stowarzyszeniu poważnego przemysłu w Niemczech, w którym stosuje się często metodę delficką, dowiedziałem się, że stowarzyszenie to nie płaci ekspertom za ich pracę. Na moje zdziwienie, jak możliwe jest pozyskanie wysoko kwalifikowanych ekspertów bez wynagrodzenia, odpowiedziano mi, że okolicznością zachęcającą ekspertów do przyjazdów na stacjonarną metodę delficką na kilka dni jest okoliczność, że w czasie dyskusji w gronie ekspertów dowiadują się oni o różnych problemach z konkurencyjnych firm, o których nie dowiedzieli by się w inny sposób.

łecznych. W znanych zastosowaniach metody delfickiej chodziło zazwyczaj o oszacowanie przedziału czasowego wystąpienia /realizacji/ określonych zdarzeń, zjawisk lub określonych stanów. Jednak doświadczenie badawcze wykazuje, że **metoda ta może być stosowana także w analizie nie tylko przyszłej rzeczywistości, ale i do rzeczywistości realnie istniejącej. Możliwość korzystania z metody delfickiej występuje nie tylko do przewidywania przyszłości, do prognozowania jej, ale także do badania istniejącej już rzeczywistości**, co chciałbym silnie podkreślić. Delficka metoda badawcza ma uniwersalny charakter i ograniczanie jej stosowania tylko do badania przyszłości jest nieuzasadnionym jej zawężaniem. Może być ona stosowana do badania w dziedzinie życia społecznego, gospodarczego, w nauce i technice.

Użycie w nazwie metody delfickiej przymiotnika „ekspertka” jest w pełni uzasadnione, gdyż głównymi aktorami w tej metodzie są eksperci. Kierownika /organizatora, koordynatora/ badania można by określić reżyserem. Jest on animatorem badania, stawia pytania, kieruje dyskusją ekspertów, stwarza warunki do generowania wspólnych poglądów i odpowiada za przestrzeganie procedury badania. Bardzo ważne dla wyników badania ma posiadanie przez niego merytorycznego autorytetu w badanej dziedzinie. Kierownik badania potrzebuje do pomocy kilkuosobowego zespołu badawczego, który zestawia i analizuje odpowiedzi ekspertów.

Ważnym problemem w badaniu delfickim jest zapewnienie przez jego kierownika i współpracowników tajemnicy wypowiedzi ekspertów. Dzięki tej tajemnicy można przezwyciężyć poważne bariery psychiczne ekspertów: obawę przed kompromitacją, czy obniżeniem autorytetu z powodu możliwości ujawnienia braków w posiadanej przez nich wiedzy, okazaniem chwiejności w zajmowanych stanowiskach, czy uległością wobec autorytetów. Zapewnienie tajemnicy wypowiedzi ma korzystny wpływ już na sam akces ekspertów do badania.

W świetle powyższego **należy odmówić miana delfickiej metody badawczej takiemu postępowaniu, w którym eksperci wypowiadają się jednorazowo na postawione im pytania w izolacji od siebie, gdy nie występuje pomiędzy nimi interakcja**<sup>4</sup>, gdy eksperci nie korygują swojego stanowiska w oparciu o wiedzę innych ekspertów. Rola ekspertów sprowadza się tu jedynie do

głosowania na warianty odpowiedzi z podaniem argumentacji<sup>5</sup>.

### 3. PROCEDURA PRZEBIEGU BADANIA METODĄ DELFICKĄ

W skrócie procedurę przebiegu badania metodą delficką można przedstawić w poniżej podanych punktach.

1. Badanie rozpoczyna się od formułowania przez prowadzącego badanie i jego zespół pytań do ekspertów w przedmiocie problemu, stanowiącego przedmiot badania. Klarowność, jednoznaczność i wnikliwość tych pytań jest bardzo ważna<sup>6</sup>.
2. Eksperti odpowiadają na postawione im pytania „tak” lub „nie” z podaniem argumentacji. Ekspert może się wstrzymać z odpowiedzią, jeżeli nie czuje się kompetentny w określonym zagadnieniu.
3. Ekspertom przedstawia się zbiorcze zestawienie odpowiedzi wraz z argumentami bez ujawnienia autorów tych odpowiedzi.
4. Kierownik badania po raz drugi przekazuje ekspertom poprzednio postawione pytania z prośbą o potwierdzenie odpowiedzi w pierwszym podejściu lub o podanie odpowiedzi skorygowanej z ewentualnym podaniem argumentacji.
5. Eksperti po raz drugi odpowiadają na te same pytania, biorąc pod uwagę wypowiedzi i argumentację innych ekspertów.
6. Ekspertom przedstawia się zbiorcze zestawienie odpowiedzi z II podejścia. Eksperti po raz trzeci odpowiadają na te same pytania.
7. Liczba podejść w metodzie delfickiej nie jest z góry określona. Jednak doświadczenie wskazuje, że trzy podejścia są najczęściej wystarczające<sup>7</sup>. Większa liczba podejść podwyższa koszty badania, a na ogół – jak wykazuje doświadczenie – nie daje znaczącej korekty uzyskanych już wyników badania.

W miarę postępowania badania wzrasta stopień uzgodnienia stanowisk. W jednym z badań przeze mnie prowadzonym stopień uzgodnienia przedstawiał się nastę-

4 Trudno się zgodzić z opinią, że „... w delfickiej metodzie niekoniecznie trzeba prowadzić wieloetapowe badania: dobrą i szybką informację można otrzymać również przy jednokrotnym badaniu” /E. Gidaj, *O zastosowaniu metod intuicyjnych w praktyce prognostycznej*, [w:] Problemy prognozowania w krajach socjalistycznych, Ossolineum 1975, s. 127.

5 Stanowisko, że wielokrotność zadawania pytań ekspertom i interakcja ich odpowiedzi na odpowiedzi pozostałych ekspertów jest warunkiem uznania metody wywiadów za metodę delficką znajdujemy m. in. w opracowaniu S. Lamnek, *Die Delphi-Methode als Lösung des Wertbeziehungsproblems in Forschungsplanung und -förderung Qualität in der Forschung*, „Interview und Analyse”, 181, Nr 1.

6 Zestaw pytań, opracowany przez kierownika badania powinien być wcześniej przedyskutowany w szerszym gronie osób i przetestowany przez kilku przyszłych ekspertów.

7 M. Trocki, Technika delficka, „Przegląd Organizacji” 1975, nr 7/za optymalną uznaje 2 do 4 rund.

pująco: podejście I 14,8%, podejście II 60,8%, podejście III 86,3%.

#### 4. ODMIANY METODY DELFICKIEJ

**Delficka metoda badawcza stosowana jest w dwóch odmianach: w wersji stacjonarnej i w wersji korespondencyjnej.** W wersji stacjonarnej wszyscy eksperci spotykają się razem na kolejnych posiedzeniach, kierownik badania przekazuje im pytania w formie kwestionariuszy, w których oni na nie odpowiadają z podaniem argumentacji. Po każdym spotkaniu zestawia się rozkład odpowiedzi na „tak” i na „nie” wraz z argumentacją, który przedstawia się na następnym spotkaniu. Eksperti, biorąc pod uwagę rozkład odpowiedzi, a przede wszystkim argumenty, mogą skorygować poprzednie stanowisko. Na drugim i trzecim spotkaniu przeprowadza się dyskusję między ekspertami. Każdy z nich ma prawo przedstawiać swoje stanowisko i bronić je, ale kierownik badania nie powinien dopuszczać do dyskwalifikowania wypowiedzi ekspertów. To miałyby niekorzystny wpływ na cały tok badania. W ciągu całego badania kierownik ma zapewnioną sprawną pomoc ze strony powołanego zespołu badawczego.

Prekursorzy metody delfickiej widzieli tylko korespondencyjną jej wersję.

W wersji korespondencyjnej całe postępowanie badawcze odbywa się bez spotykania się ekspertów. Uczestnicy badania nie znają nawet nazwisk pozostałych ekspertów. Kierownik badania rozsyła zbiorcze zestawienie odpowiedzi ekspertów z argumentacją uzyskaną od wszystkich ekspertów po pierwszym i drugim podejściu bez podawania ich nazwisk.

Występują różnice zdań co do zalet i słabości obydwóch wariantów metody delfickiej: stacjonarnej i korespondencyjnej. Ja widzę je następująco:

##### Wersja stacjonarna

- Zalety:
  - a) dyskusje w czasie spotkania ekspertów /prowadzone według niektórych zasad „burzy mózgów”/ pozwalają głębiej wniknąć w analizowane problemy,
  - b) umożliwia szybsze uzyskanie wyników badania /sesje mogą być zorganizowane w ciągu dwóch – trzech dni/,
  - c) od początku do końca badania biorą w nim udział wszyscy ci sami eksperci.

- Słabości:
  - d) nie jest zachowana anonimowość ekspertów, co może w pewnym stopniu niekorzystnie oddziaływać na ich wypowiedzi,
  - e) formułowanie argumentacji stanowisk ekspertów, czynione pisemnie w czasie spotkań, może być mniej precyzyjne.

##### Wersja korespondencyjna

- Zalety:
  - a) może być zachowana pełna anonimowość ekspertów,
  - b) eksperci, nieskrępowani czasem, mają możliwość większego namysłu przed odpowiedzią, a poza tym formułując odpowiedzi w domu mają możliwość korzystania z fachowej literatury lub stosownej dokumentacji.
- Słabości:
  - a) pewne pytania, mimo staranności ich formułowania, mogą się okazać nie w pełni zrozumiałe dla ekspertów i w wersji korespondencyjnej nie ma możliwości ich wyjaśnienia,
  - b) badanie trwa znacznie dłużej /najczęściej kilka miesięcy/, gdyż trzeba czekać na spływ arkuszy z wypowiedziami ekspertów,
  - c) w toku badania występuje, z różnych powodów, „odpad” ekspertów, co oznacza nie tylko zmniejszenie się w kolejnych etapach ich liczby, ale także niekorzystne zmiany w ich strukturze.

Metoda delficka może być stosowana z wykorzystywaniem komputerów. Efektem tego jest skrócenie czasu jej realizacji (Kuc, Ścibiorek, 2013: 133-134). Do mierzenia stopnia zbieżności poglądów ekspertów można stosować statystyczne miary mediany i kwartyli (Trocki 1975: 3 i następne). Autor tego opracowania nie ma w tym zakresie doświadczenia.

#### 5. ZARZUTY W STOSUNKU DO METODY DELFICKIEJ

W stosunku do metody delfickiej wysuwa się niekiedy w literaturze szereg zarzutów, nieraz wręcz odmawiających jej wszelkiej wartości. Wydaje się celowe ustosunkowanie się do przynajmniej niektórych z tych zarzutów.

Można spotkać opinie, że badanie metodą delficką nie opiera się na żadnych obiektywnych przesłankach, a tylko na subiektywnych sądach ekspertów, przeto wyniki uzyskane na jej podstawie nie mają charakteru obiektywnego. Istotnie, początek w procedurze postępowania



ma charakter w pełni subiektywny, ale ten początkowy subiektywny sąd jest konfrontowany z innymi subiektywnymi sędziami i weryfikowany na podstawie konkretnej argumentacji, przychodzącej ze strony innych ekspertów. Pozwala to „oczyszczyć” wyniki z jednostronnych ocen, idiosynkrazji i ewentualnej ignorancji dzięki stosowaniu przeciętnych, a tym bardziej dzięki twórczemu wzajemnemu oddziaływaniu ekspertów.

Drugi zarzut, to stwierdzenie, że uzgodnienie opinii ekspertów na podstawie metody delfickiej mogło nastąpić mechanicznie, a nie na podstawie zmiany przekonania ekspertów w oparciu o argumenty innych ekspertów. To mogłoby mieć miejsce tylko wówczas gdyby dobór ekspertów był niewłaściwy, gdyby źle były prowadzone dyskusje pomiędzy ekspertami /np. dopuszczenie w niej do dominacji bardziej dynamicznych ekspertów/ i gdyby niepełne było zachowanie tajemnicy badawczej.

A oto kolejny zarzut dotyczący przydatności metody delfickiej w prognozowaniu: „Techniki heurystyczne oparte na kwestionariuszach nie dają w rezultacie żadnych nowych, nieznanych poprzednio informacji o przyszłej rzeczywistości, a jedynie o teraźniejszych rozkładach subiektywnego prawdopodobieństwa przyszłych stanów rzeczy, jakie obecnie cechuje osoby zapytywane” (Kowalczyk 1976: 240). Na zarzut ten można odpowiedzieć stwierdzeniem, że wszystkie inne metody prognozowania projektują zdarzenia czy stany przyszłości, także w oparciu o pewne zależności zjawisk czy stanów w momencie prognozowania<sup>8</sup>. Zależności te niejako przenoszą w przyszłość, przyjmując określone, często dość dowolne korekty. Często charakteryzuje je tylko pozorna obiektywność i ścisłość.

Decydując się na zastosowanie delfickiej metody badawczej trzeba mieć świadomość nie tylko jej zalet, ale także należy sobie zdawać sprawę z jej głównych słabości<sup>9</sup>. Jest to m. in. niebezpieczeństwo zależności sądów ekspertów od różnych okoliczności związanych z ich życiem i działalnością, z rolami i miejscami w życiu społecznym czy politycznym, postawą ideologiczną, polityczną, z podążaniem według utartych dróg myślowych, z uleganiem wpływom określonej mody intelektualnej, z reprezentowaniem poglądów określonej grupy społecznej, zawodowej lub jeszcze innej, z uleganiem pragnieniom ekspertów dotyczącym pożądanego kształtowania się przyszłości, co może w określonym stopniu zniekształcić

widzenie przez określonego eksperta analizowanej obecnej lub przyszłej rzeczywistości.

Niebezpieczeństwa powyższych zależności sądów ekspertów nie da się nigdy w pełni usunąć. Jest ono niejako immanentną cechą metody delfickiej, jej słabszą stroną. Można jednak znacznie zmniejszyć to niebezpieczeństwo poprzez:

- zapewnienie odpowiedniej liczby ekspertów<sup>10</sup>, spełniającej warunek ich różnorodności – wyeliminuje to jednostronność widzenia przez ekspertów stawianych problemów,
- staranny dobór ekspertów pod względem ich intelektu i cech osobowości,
- ścisłe przestrzeganie w toku badania reguł metody delfickiej: zapewnienie warunków do nieskrępowanych wypowiedzi ekspertów i zapewnienie zachowania ich w tajemnicy,
- przywiązywanie w badaniu dużej wagi do argumentacji skrajnych stanowisk ekspertów i eksponowanie w badaniu tych stanowisk.

Wiele zarzutów stawianych metodzie delfickiej polega na nieporozumieniu, lub na przesadnym eksponowaniu jej słabych stron, względnie na krytykowaniu jej niewłaściwych metodycznie zastosowań, przy jednoczesnym pomniejszaniu jej niewątpliwych zalet.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Chociaż na temat metody delfickiej napisano już dużo, to jednak nie można jej uznać za nie nadającą się do dalszego doskonalenia. Za trafne uważam następujące stwierdzenie „Metoda delficka jest atrakcyjnym, choć ciągle eksperymentalnym sposobem pokonywania niektórych trudności napotykanym przy stosowaniu innych metod” (Enzer, 1976: 232).

Obszarów doskonalenia metody delfickiej jest dużo, gdyż – jak pisze E. Veith-Nosal (1977: 19) – metoda delficka obejmuje problemy ze sfery zarówno informacji, jak i psychologii oraz statystyki. Można się zgodzić ze sformułowaniem dotyczącym prognozowania, że „myślenie heurystyczne wolne od formalnych rygorów innych technik prognostycznych często pozwala dostrzec większe bogactwo przyszłych wariantów rzeczywistości” (Kowalczyk, 1976: 241-242).

Delficka metoda badawcza może być stosowana do rozwiązywania konkretnych problemów samodzielnie, albo

8 Można by tu przytoczyć literackie, ale jakże trafne stwierdzenie, że „przyszłość utkana jest z przeszłości”, A. France, Zbrodnia Sylwestra Bonnard, KiW, Warszawa 1982, s. 85.

9 Poglębioną analizę słabości metody delfickiej znajdujemy w powołanej wcześniej pracy S. Lammeck, s. 21.

10 Liczba ekspertów zależy od wielu okoliczności, a przede wszystkim od przedmiotu badania. Najczęściej sądzi się, że ich liczba nie powinna być mniejsza od 15 do 25.



także równocześnie wraz z innymi metodami badawczymi, jak z metodami ekonometrycznymi, z ankietyzacją, wywiadem, analizą przypadków i innymi jeszcze metodami. Konfrontacja wyników określonego problemu

badawczego, uzyskanych w wyniku zastosowania kilku metod badawczych, może być bardzo interesująca.

## LITERATURA

1. Enzer, S. (1976). Zastosowanie połączonych metod – delfickiej i wzajemnego oddziaływania do badań przyszłości [w]: A. Siciński i J. Gzula (red.), *Problemy metodologii prognozowania*. Warszawa: KiW.
2. France, A. (1982). *Zbrodnia Sylwestra Bonnard*. Warszawa: KiW.
3. Gidaj, E. (1975). O zastosowaniu metod intuicyjnych w praktyce prognostycznej [w:] *Problemy prognozowania w krajach socjalistycznych*, Wrocław: Ossolineum.
4. Helmer, O. (1977). Problems in Futures, Delphi and causa cross-impact analysis, *Problems in Futures Research*.
5. Kowalczyk, J. (1976). Techniki heurystyczne [w:] *Studia z teorii i metodologii prognozowania społecznego. Prognozowanie zachowań*. Warszawa: PWN.
6. Kuc, B. R., Ścibiorek Z. (2013). *Podstawy metodologiczne nauk o bezpieczeństwie*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
7. Lamnek, S., Die Delphi-Methode als Lösung des Wertbesiehungsproblems in Forschungsplanung und –förderung Qualität in der Forschung, *Interview und Analyse* 181, Nr 1.
8. Stankiewicz, M. J. (1988), Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego, Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
9. Sudoł, S. (1984). Delficka metoda prognostyczna – nowe doświadczenia w jej stosowaniu w Toruniu [w:] *Nauki organizacji i zarządzania a praktyka gospodarcza*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
10. Trocki, M. (1975). Technika delficka. *Przegląd Organizacji* nr 7.
11. Veith-Nosal E. (1977), *Problemy teoretycznych podstaw i standaryzacji metody Delphi*, komunikat 128, Wrocław: Ośrodek Badań Progностycznych Politechniki Wrocławskiej.