



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA



EKONOMIA I ZARZĄDZANIE

Numer 2 (6) 2014

ECONOMICS AND MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Management

Volume 6, Issue 2

Białystok 2014

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw.

Redaktorzy naukowi działów: prof. dr hab. Witold Łojkowski - inżynieria produkcji, dr Katarzyna Halicka - zarządzanie logistyczne, dr inż. Wiesław Urban - zarządzanie produkcją i usługami, dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. - zarządzanie organizacjami, dr inż. Romuald Ziółkowski - gospodarka turystyczna, dr hab. Zbigniew Korzeb - ekonomia i polityka

Sekretarz naukowy: dr Krzysztof Stepaniuk

Sekretarz redakcji: mgr Danuta Szpilko

Sekretarz techniczny: mgr Łukasz Nazarko

Redaktor statystyczny: dr Katarzyna Dębowska

Redaktor wydawnictwa: mgr Janina Demianowicz

Rada Naukowa

Przewodniczący: prof. dr hab. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka)

Członkowie: dr hab. Joanna Cygler, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), prof. Casimir Dadak (Hollins University, Wirginia, USA), prof. dr hab. inż. Józef Gawlik (Politechnika Krakowska), prof. hab. dr. Romualdas Ginevičius (VGTU, Litwa), dr hab. Zbigniew Korzeb (Politechnika Białostocka), dr hab. Barbara Kryk, prof. nzw. (Uniwersytet Szczeciński), prof. dr hab. Alojzy Nowak (Uniwersytet Warszawski), prof. dr hab. Magdalena Osieńska (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu), dr hab. Aleksander Panasiuk, prof. nzw. (Uniwersytet Szczeciński), prof. dr hab. Henryk Sasinowski (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. inż. Stefan Trzcieliński (Politechnika Poznańska), prof. hab. dr. Leonas Ustinovičius (VGTU, Litwa), dr hab. Andrzej Wasiak, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr Kazimierz Zaraś (UQAT, Kanada).

Adres Redakcji

Ekonomia i Zarządzanie
Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej
ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok
tel. 085 746 98 52; e-mail: zneiz@pb.edu.pl
<http://www.zneiz.pb.edu.pl>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Ekonomia i Zarządzanie” jest wersja papierowa publikowana przez Oficynę Wydawniczą Politechniki Białostockiej. Artykuły zamieszczono na stronie <http://www.zneiz.pb.edu.pl>

ISSN 2080-9646, e-ISSN 2300-0813

Czasopismo jest indeksowane w bazie Index Copernicus (IC 4,91), BazTech.

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EPRO IT Systems

Korekta językowa streszczeń: dr Katarzyna Kuźmich, Erling Hesla

Redakcja techniczna i skład: mgr Danuta Szpilko, dr Krzysztof Stepaniuk

Druk: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Nakład: 80 egz.

SPIS TREŚCI

ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE

Renata Lisowska	11
Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim	
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska	23
Łańcuchy dostaw a aktywność innowacyjna w województwie podlaskim	
Michał Marczak, Remigiusz Kozłowski	34
Budowa inteligentnych systemów transportowych jako szansa dla zrównoważonego rozwoju regionów	

ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ I USŁUGAMI

Joanna Kijewska	45
Istota procesów informacyjnych na przykładzie systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego	
Dorota Wolak, Anna Żmijewska	57
Kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji w firmach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce	
Agnieszka Porucznik, Witold Łojkowski	71
Zastosowanie nanotechnologii w białostockich gabinetach stomatologicznych	

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Andżelika Libertowska	85
Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty	
Joanna Samul	97
Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy	
Małgorzata Gajowiak	108
Małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z wybranych powiatów Wielkopolski w procesie internacjonalizacji	
Barbara Drzewiecka	120
System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w świetle inicjatywy klastrowej	

Kęstutis Peleckis	133
Conflicts and their prevention in intercultural communication of business negotiations: the exchange of information and management of expectations	
Anna Michna, Katarzyna Burzyńska	157
Doskonalenie zawodowe osób niepełnosprawnych w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w małych i średnich przedsiębiorstwach	
Robert Stanislawski	169
<i>Open innovation</i> wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej	
Sandra Misiak	185
Działania marketingowe podejmowane przez właścicielki małych firm w Polsce	
Anna Dyhdalewicz	195
Próba identyfikacji czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwach handlowych branży informatycznej na podstawie raportów rocznych	
Петр Никитенко, Виктор Левкевич	214
Кластерный подход инновационного эколого-экономического устойчивого развития Беларуси	
Виктор Воронов	230
Управление знаниями в малом и среднем бизнесе для роста его конкурентоспособности и инновационности (на примере региона Латвии)	
Наталья Верстина, Татьяна Кисель	245
Управление организацией на основе принципов социальной эффективности и социальной ответственности (на примере высшего учебного заведения)	
Magdalena K. Wyrwicka, Dorota Jaźwińska	259
Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw	

EKONOMIA I POLITYKA

Michał Zaremba	279
Spółeczna odpowiedzialność biznesu w krajach rozwijających się na przykładzie Indii	
Piotr Jermakowicz	291
Rozwój idei przedsiębiorstw patronackich w XXI wieku	
Kamil Dyrtekowski	304
Social change and economic system. Concept characteristic	
Ольга Сергеевна Голубова	314
Проблемы государственного регулирования и пути совершенствования формирования стоимости строительных работ	

Андрей Бахмат, Александр Маляренко	326
Совершенствование белорусской системы ценообразования на оказание строительных услуг в зарубежных странах с учетом мирового опыта	
Денис Матвеев	340
Концепция государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов	

CONTENTS

LOGISTICS MANAGEMENT

Renata Lisowska	11
Support for the development of small and medium-sized enterprises provided by business environment institutions - the example of logistics service providers in the Lodz region	
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska	23
Supply chains and innovative activity in Podlaskie region	
Michał Marczak, Remigiusz Kozłowski	34
Construction of intelligent transport systems as a chance for sustainable development of regions	

PRODUCTION AND SERVICES MANAGEMENT

Joanna Kijewska	45
The issue of the information processes refer to the career and educational counseling system	
Dorota Wolak, Anna Żmijewska	57
Directions of activities to improve the effectiveness of the implementation of innovation in manufacturing small and medium enterprises in Poland	
Agnieszka Porucznik, Witold Łojkowski	71
The application of nanotechnology in Białystok dental offices	

MANAGEMENT OF ORGANISATIONS

Andżelika Libertowska	85
Social capital in the Value Based Management	
Joanna Samul	97
Functions of HR department and estimating the value of human capital company	
Małgorzata Gajowiak	108
Small and medium enterprises from food sector located in chosen regions of Wielkopolska in internationalization proces	
Barbara Drzewiecka	120
Companies development support system in the face of the cluster project	

Kęstutis Peleckis	133
Conflicts and their prevention in intercultural communication of business negotiations: the exchange of information and management of expectations	
Anna Michna, Katarzyna Burzyńska	157
People with disabilities professional development in the context of qualified personnel need in small and medium enterprises	
Robert Stanislawski	169
Open innovation among small and medium enterprises as an instrument of the competitive advantage creation	
Sandra Misiak	185
Marketing activities undertaken by the female owners of a small business in Poland	
Anna Dyhdalewicz	195
An attempt to identify the cost creating factors at commercial enterprises of the IT branch based on annual reports	
Петр Никитенко, Виктор Левкевич	214
Innovation cluster approach environmental and economic sustainable development of Belarus	
Виктор Воронов	230
Knowledge management in small and medium business for increase its competitiveness and innovativeness (for example, the region of Latvia)	
Наталья Верстина, Татьяна Кисель	245
Management of the organization based on the principles of social efficiency and social responsibility (for example, university)	
Magdalena K. Wyrwicka, Dorota Jaźwińska	259
Perception of enterprise development conditions	

ECONOMICS AND POLITICS

Michał Zaremba	279
Corporate social responsibility in developing countries: the case of India	
Piotr Jermakowicz	291
Development of the idea of patron enterprises in the 21st century	
Kamil Dyrtekowski	304
Social change and economic system. Concept characteristic	
Ольга Сергеевна Голубова	314
Problems of state regulation and ways to improve the system of the construction cost formation	

Андрей Бахмат, Александр Маляренко	326
Improving of Belarusian pricing system in construction taking into account international experience	
Денис Матвеев	340
The concept of state support for large investment projects of public interest	

Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim

Renata Lisowska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
e-mail: lisowska@uni.lodz.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.01

Streszczenie

Na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw ma wpływ wiele czynników o różnym charakterze. Należą do nich czynniki zewnętrzne, pochodzące z szeroko rozumianego otoczenia (makrootoczenia, mezootoczenia i mikrootoczenia), jak również czynniki wewnętrzne (związane z osobą właściciela i odnoszące się do charakterystyki przedsiębiorstwa), określające możliwości, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Mogą być one stymulatorami lub barierami rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Gdy stają się barierami, szczególnie zasadna wydaje się polityka wsparcia tego sektora ze strony instytucji otoczenia biznesu. Jednak, jak wskazują liczne badania, działania tych instytucji są niewystarczające. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i ocena wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu w województwie łódzkim na przykładzie usługodawców logistycznych.

Słowa kluczowe

instytucje otoczenia biznesu, małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), instrumenty wsparcia MSP, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, uwarunkowania rozwoju MSP, usługodawcy logistyczni

Wstęp

W literaturze przedmiotu pojęcia wzrost i rozwój firmy są używane zamiennie, lecz nie są to synonimy, ponieważ wzrost odnosi się do zmian ilościowych (na przykład zwiększenie obrotów, zatrudnienia), a rozwój obejmuje zmiany jakościowe (na przykład wprowadzenie innowacji, umiejętność dostosowania się do potrzeb klientów), (Lisowska, 2013, s. 67). Istotą rozwoju firmy jest zmiana istniejącego stanu rzeczy w czasie (Machaczka, 1998; Masurel i Mantfort, 2006; Baruk, 2009). Jego charakter może być celowy lub przypadkowy, postępowy albo wsteczny, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy (Machaczka, 1998). Może on dotyczyć całej firmy, jak również jej obszarów, na przykład celów, struktury, technologii, a także odnosić się do zmian zachodzących pod wpływem otoczenia. Wzrost jest traktowany jak element konieczny dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Na wzrost i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw ma wpływ wiele uwarunkowań o różnym charakterze, które można analizować w kontekście wymiarów otoczenia, czyli: makrootoczenia, mezootoczenia oraz mikrootoczenia (Skowronek-Mielczarek, 2011, s. 30; Guzmán i Santos, 2001) i/lub parametrów demograficznych przedsiębiorcy (między innymi: wiek, wykształcenie, doświadczenie w zarządzaniu), charakterystyki firmy (między innymi: wiek, sektor, wielkość, własność, zasoby przedsiębiorstwa) oraz strategii (między innymi: dopasowanie do rynku, koncentracja na klientach, pozycjonowanie rynku, szkolenie siły roboczej), (Storey, 1994, s. 123).

W innych klasyfikacjach uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw dzieli się na dwie kategorie: wewnętrzne i zewnętrzne (na przykład: Kamińska, 2011; Nogalski i in., 2004; Lisowska, 2013). Analizując uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne należy mieć również na uwadze ich pozytywny (stymulujący) i negatywny (ograniczający) charakter oraz ich zmienność w czasie. Do uwarunkowań wewnętrznych zalicza się:

- potencjał zarządzania przedsiębiorstwem – cele, strategia, *know-how* (Bartlett i Bukvić, 2001);
- potencjał wytwarzania przedsiębiorstwa – ludzie, środki rzeczowe i finansowe (Nogalski i in., 2004);
- historię przedsiębiorstwa – jego tradycja (na przykład w firmie rodzinnej), (Marjański, 2010), posiadanie znaku firmowego (Korol i Szczuciński, 2011);
- kapitał intelektualny i doświadczenie (Gudkova, 2008).

Natomiast do uwarunkowań zewnętrznych zalicza się dwie grupy czynników o charakterze ogólnym i szczegółowym (Korol i Szczuciński, 2011, s. 8-9). Do pierwszej z nich należą na przykład:

- rosnący przestrzenny i przedmiotowy zasięg rynku, obejmujący nie tylko produkty, ale i kapitały;
- dokonujące się procesy globalizacji, prowadzące do całkowitej zmiany procesów produkcji, nowego podziału pracy, rozwoju badań i nauki, a także wykorzystywania w wytwórczości narzędzi IT;
- wzrost znaczenia prac badawczo-rozwojowych;
- gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie coraz większego zasobu informacji przy podejmowaniu decyzji rozwojowych przedsiębiorstwa.

Do drugiej natomiast na przykład:

- czynniki otoczenia systemowego;
- charakter stosunków z dostawcami i odbiorcami;
- związki przedsiębiorstwa z innymi podmiotami;
- stosunki z instytucjami regionalnymi;
- stosunki z otoczeniem biznesu (Korol i in., 2011, s. 8-9).

Na wzrost i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw ma również wpływ polityka wsparcia tego sektora, której ważnym elementem są jej instrumenty i instytucje.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i ocena wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu w województwie łódzkim na przykładzie usługodawców logistycznych.

1. Obszary i instrumenty wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji tych instrumentów; jedną z nich jest podział na instrumenty bezpośredniego i pośredniego wspierania. Do pierwszej grupy zalicza się te, które angażują środki finansowe, na przykład dotacje, bezpłatne doradztwo jest to zazwyczaj wsparcie przyznawane indywidualnie przedsiębiorcom spełniającym określone kryteria. Do drugiej grupy instrumentów pośrednich zalicza się te, które są związane z kształtowaniem przyjaznego środowiska dla rozwoju biznesu, na przykład regulacje dotyczące działalności gospodarczej, ograniczenie biurokracji, jest to wsparcie raczej o charakterze powszechnym (Filipiak i Ruszała, 2009, s. 62).

Instrumenty wsparcia są oferowane przez instytucje otoczenia biznesu, do których zalicza się ośrodki wspierania przedsiębiorczości, organizacje zrzeszające

przedsiębiorców, firmy usługowe oraz instytucje finansowe (Lisowska, 2013, s. 192). Instytucje te oferują najczęściej wsparcie w zakresie (Filipiak i Ruszała, 2009):

- aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem;
- poprawy zarządzania firmą oraz lepszego wykorzystania zasobów;
- nawiązywania kontaktów z kontrahentami zagranicznymi;
- działalności informacyjnej i doradczej;
- nawiązywaniu kontaktów kooperacyjnych z dużymi firmami;
- udzielania lub umożliwiania pozyskania wsparcia finansowego;
- zachęcaniu przedsiębiorców do organizowania się w grupy producenckie, dystrybucyjne oraz tworzeniu systemu kooperacji i podwykonawstwa;
- poprawy konkurencyjności przez absorpcję i wdrażanie nowych technologii;
- transferu technologii i dostarczania usług proinnowacyjnych (por. tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka oferty wybranych instytucji otoczenia biznesu

Rodzaj ośrodka	Zakres oferty
Agencja rozwoju regionalnego (lokalnego)	- usługi doradcze i szkoleniowe dotyczące uruchomienia i prowadzenia działalności gospodarczej - usługi informacyjne o możliwości pozyskania najkorzystniejszych źródeł finansowania - pomoc w przygotowaniu stadium wykonalności przedsięwzięcia
Centrum transferu technologii i innowacji	- przeprowadzenie audytów technologicznych - kojarzenie partnerów - prowadzenie bazy ofert technologicznych - usługi doradcze i szkoleniowe z zakresu komercjalizacji zaawansowanych technologii i wprowadzenia innowacji - organizowanie targów - usługi informacyjne o możliwości finansowania przedsięwzięć innowacyjnych oraz prawie własności intelektualnej
Centrum doradztwa (centrum wspierania biznesu)	- usługi szkoleniowe oraz doradcze z zakresu prawa (między innymi: zawieranie umowy, ustanowienie prokury, rejestracja nowego podmiotu gospodarczego) i finansów (między innymi: opodatkowanie, księgowość, audyt, preferencyjne źródła finansowania)
Inkubator przedsiębiorczości	- udostępnienie pomieszczeń dla małych i średnich przedsiębiorstw (najczęściej nowo uruchamianych) na preferencyjnych warunkach oraz zapewnienie doradztwa prawnego i podatkowego

cd. Tab. 1.

Centrum informacji europejskiej	<ul style="list-style-type: none"> - usługi informacyjne z zakresu funkcjonowania Unii Europejskiej, a zwłaszcza jednolitego rynku i funduszy strukturalnych - usługi szkoleniowe z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej na rynku europejskim, wspólnotowego systemu standaryzacji i certyfikacji oraz pozyskiwania dotacji unijnych
Park technologiczny	<ul style="list-style-type: none"> - komercjalizacja wiedzy i technologii - pomoc w nawiązaniu współpracy pomiędzy jednostkami naukowymi, a przedsiębiorstwem - usługi w zakresie doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcenia wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne - stwarzanie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na preferencyjnych zasadach
Punkt informacyjny	- podstawowe usługi informacyjne dotyczące zasad uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej
Strefa przemysłowa (park przemysłowy)	- stwarzanie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na preferencyjnych zasadach
Fundusz pożyczkowy	- udzielanie niskoprocentowanych (niekomercyjnych) pożyczek na uruchomienie działalności gospodarczej
Fundusz poręczeń kredytowych	- poręczenie na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw od 50% do 80% kwoty kredytu

Źródło: (Wach, 2008, s. 136-137).

Zaprezentowane instytucje często funkcjonują w sieciach organizacyjnych zapewniających większą sprawność i skuteczność funkcjonowania. Przykładem takiej sieci jest Krajowy System Usług (KSU) dla małych i średnich przedsiębiorstw, w którym współpracują ze sobą niekomercyjne organizacje świadczące usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne, finansowe i proinnowacyjne dla MSP. Sieć jest koordynowana centralnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W ramach KSU funkcjonują Rady Tematyczne, zrzeszające przedstawicieli poszczególnych usługodawców – Krajowej Sieci Innowacji, Funduszy Pożyczkowych oraz Funduszy Poręczeniowych oraz Rada Koordynacyjna, skupiająca przedstawicieli pochodzących z 16 województw oraz reprezentantów rad tematycznych. Rady uczestniczą w konsultacjach nowych usług oraz planowanych działań, a także są pośrednikiem pomiędzy PARP a ośrodkami KSU.

Instytucje należące do KSU oferują wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w postaci instrumentów w różnych obszarach, takich jak: uruchomienie działalności

gospodarczej, finansowanie i dostęp do kapitału, B+R oraz nowe technologie, informacja, doradztwo i edukacja, zatrudnienie oraz działalność eksportowa (Lisowska i Stanisławski, 2011). W obszarze uruchamiania działalności gospodarczej szczególnie ważne są instrumenty finansowe między innymi takie, jak: dotacje, pożyczki, poręczenia, środki Unii Europejskiej, *venture capital*, aniołowie biznesu, ulgi podatkowe oraz instrumenty informacyjne, do których zalicza się usługi doradcze i informacyjne, szkolenia z zakresu przedsiębiorczości i zakładania firmy. Ważne również jest wsparcie instytucjonalne w postaci inkubatorów przedsiębiorczości, parków przemysłowych i technologicznych. Natomiast obszar finansowania i dostępu do kapitału wymaga zastosowania wielu instrumentów finansowych obejmujących pomoc publiczną, jak również dostępny dla sektora MSP rynek kapitałowy. Dla kolejnego obszaru badań i rozwoju oraz nowych technologii ważne są instrumenty finansowe (na przykład dotacje, pożyczki, kredyty) oraz te, które nastawione są na pomoc we wdrażaniu nowych technologii przez sektor MSP (na przykład doradztwo i szkolenia, jednostki naukowo-badawcze, szkoły wyższe). Innych instrumentów wsparcia takich, jak: źródła informacji w postaci materiałów informacyjnych, źródła szybkiego dostępu do informacji (internetowe bazy danych), doradztwo i szkolenia, programy edukacyjne wymaga obszar informacji, doradztwa i edukacji, gdzie szczególnie silny nacisk kładzie się na wspieranie wiedzy i kształtowanie postaw przedsiębiorczych. W obszarze zatrudnienia szczególnie ważne są instrumenty ograniczające problemy, jakich dostarczają MSP w związku ze sztywnymi regulacjami rynku pracy i zbyt wysokimi kosztami pracy takie, jak: regulacje w kodeksie pracy, redukcja kosztów pracy, subsydiowanie wynagrodzeń (na przykład na czas określony w przypadku zatrudnienia bezrobotnych). Natomiast obszar działalności eksportowej wymaga wsparcia w zakresie: informacji, na przykład na temat rynków zagranicznych, dotacji (projekty związane z eksportem), szkoleń (na przykład z zakresu strategii eksportowej), gwarancji eksportowych (Gancarczyk, 2011, s. 142).

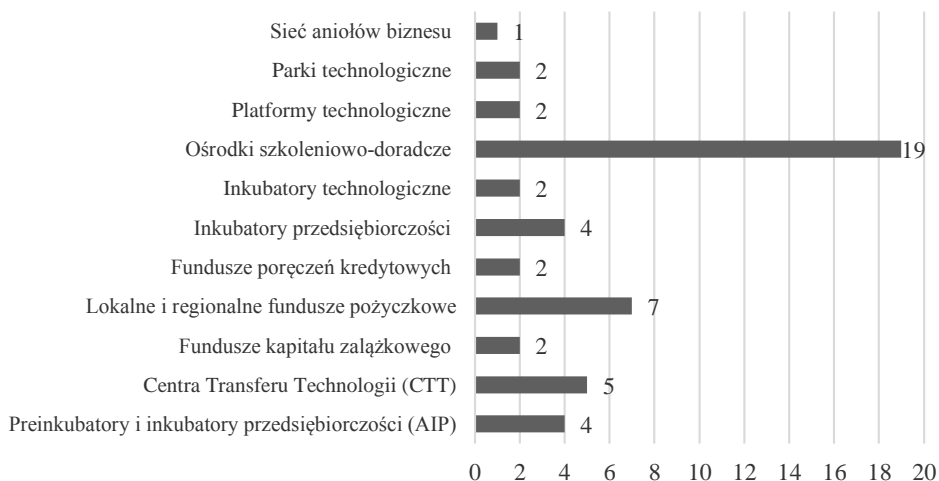
2. Instytucjonalny system wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim

W system wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w województwie łódzkim zaangażowanych jest wiele instytucji należących zarówno do sfery publicznej, jak również prywatnej, do których można zaliczyć:

- jednostki samorządu terytorialnego, w tym urzędy powiatowe i gminne oraz powoływane przez nie jednostki organizacyjne świadczące usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw;

- jednostki naukowo-badawcze, w tym uczelnie wyższe, powołane do prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych;
- niekomercyjne instytucje otoczenia biznesu;
- komercyjne instytucje otoczenia biznesu.

W województwie łódzkim w 2012 roku funkcjonowało 50 instytucji otoczenia biznesu (por. rys. 1). Większość tych jednostek jest zlokalizowana w Łodzi (26) oraz na terenie powiatu bełchatowskiego (9). Pozostałe instytucje mają swoje siedziby na terenie powiatów poddębickiego (4), kutnowskiego (4), piotrkowskiego (2), radomskiego (1), sieradzkiego (1), skierniewickiego (1), tomaszowskiego (1) i wieluńskiego (1). W pozostałych powiatach województwa łódzkiego wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw jest realizowane poprzez działania władz lokalnych i powołanych do tego jednostek organizacyjnych. W ofercie instytucji otoczenia biznesu dominują głównie usługi informacyjne, doradcze, jak również szkoleniowe oraz finansowe, co może świadczyć o takich potrzebach w zakresie wsparcia zgłaszanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego.



Rys. 1. Liczba instytucji otoczenia biznesu w województwie łódzkim w ujęciu rodzajowym w 2012 roku
Źródło: opracowanie własne na podstawie (<http://www.pi.gov.pl>).

3. Metodyka badań

W artykule przedstawiono część badań przeprowadzonych w latach 2011–2012 na próbie małych i średnich przedsiębiorstw z sektora prywatnego w ramach projektu

badawczego „Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w regionach zmarginalizowanych. Strategie rozwoju i polityka wsparcia”¹. Do analizy wybrano badania o charakterze jakościowym przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego wśród przedstawicieli 12 małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego z branży logistycznej. Wywiad bezpośredni został przeprowadzony według kwestionariusza zawierającego 19 pytań otwartych składającego się z trzech części. Pierwsza i druga część kwestionariusza to pytania dotyczące zasadniczego problemu badań, w trzeciej części zawarto pytania metryczkowe (5 pytań), (tab. 2). W części pierwszej kwestionariusza zadano 6 pytań odnoszących się do współpracy firm z instytucjami otoczenia biznesu, w drugiej części zadano 8 pytań dotyczących oceny i efektów współpracy firm z tymi instytucjami.

Tab. 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Wielkość (mikro, małe, średnie)	Forma organizacyjno-prawna	Sektor działalności podstawowej	Rok założenia	Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu
1	małe	spółka cywilna	gospodarka paletami i pojemnikami	2004	tak
2	małe	osoba fizyczna	kompletacja przesyłek i przeładunek	2007	tak
3	mikro	spółka cywilna	transport drogowy towarów	1994	nie
4	średnie	spółka jawna	magazynowanie i przechowywanie towarów	2001	tak
5	małe	spółka cywilna	transport drogowy towarów	1984	nie
6	średnie	spółka z.o.o	magazynowanie i przechowywanie towarów	2005	tak
7	mikro	osoba fizyczna	transport drogowy towarów	1999	nie
8	mikro	osoba fizyczna	transport drogowy towarów	2001	tak
9	małe	spółka cywilna	działalność usługowa wspomagająca transport drogowy	2008	tak
10	mikro	spółka cywilna	transport drogowy towarów	2010	nie
11	średnie	spółka z.o.o	kompletacja przesyłek, pakowanie i przepakowywanie	2007	tak
12	małe	osoba fizyczna	działalność usługowa wspomagająca transport drogowy	2000	tak

Źródło: opracowanie własne.

¹ Projekt numer N N115 297738, umowa numer 2977/B/H03/2010/38, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Zbadane przedsiębiorstwa to usługodawcy logistyczni oferujący takie usługi, jak: spedycja, transport, magazynowanie, a także usługi pokrewne i wspomagające proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw (tab. 2). Obszarami podejmowanych działań przez usługodawców logistycznych w badanych przedsiębiorstwach było zaopatrzenie i dystrybucja.

4. Analiza systemu wsparcia MSP w województwie łódzkim na przykładzie usługodawców logistycznych

Celem badania była identyfikacja i ocena wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu w województwie łódzkim na przykładzie usługodawców logistycznych. Jak wynika z analizy 12 wywiadów pogłębionych, ponad połowa badanych przedsiębiorstw (8) współpracowała z instytucjami otoczenia biznesu i korzystała z ich usług. Jednak współpraca ta miała raczej charakter sporadyczny lub jednorazowy. Największą popularnością cieszyły się ośrodki szkoleniowo-doradcze, punkty konsultacyjne oraz fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, a najmniej inkubatory przedsiębiorczości i sieć aniołów biznesu. Na podstawie tych wypowiedzi można przypuszczać, że badani usługodawcy logistyczni nie znajdują się w fazie uruchomienia działalności gospodarczej, tylko dążą do rozwoju firmy i budowania przewagi konkurencyjnej. Potwierdzeniem tego jest odpowiedź respondentów na pytanie odnośnie priorytetów rozwojowych, wśród których jako najważniejsze wskazano wzrost udziału w rynku, pozyskanie nowych klientów i rynków, podniesienie jakości oferowanych usług oraz wprowadzanie innowacji.

Badane przedsiębiorstwa z branży logistycznej korzystały głównie z usług:

- doradczych dotyczących rozwoju prowadzonej działalności gospodarczej;
- doradczych w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej;
- informacyjnych z zakresu prawa, finansowania działalności i możliwości skorzystania z pomocy publicznej dla MSP;
- poręczeniowych i pomocy w pozyskaniu środków finansowych;
- szkoleniowych z zakresu różnych obszarów prowadzonej działalności gospodarczej (na przykład poprawy sprawności i skuteczności procesu zarządzania firmą, pozyskania środków unijnych).

W dalszej części badania respondenci wskazali efekty współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, do których zaliczyli: pozyskanie środków finansowych na przykład kredytu, pożyczki, środków unijnych, uzyskanie pomocy w rozwiązaniu problemu (doradztwo) oraz dostęp do specjalistycznej wiedzy. Wyniki te wskazują na

zróznicowane potrzeby i oczekiwania odnośnie wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu.

Przedsiębiorcy, którzy nie korzystali z takich usług wskazali na liczne przyczyny, do których zaliczyli:

- brak potrzeby korzystania;
- brak wymiernych korzyści ze współpracy;
- brak informacji o usługach instytucji otoczenia biznesu;
- niedopasowanie oferty do potrzeb przedsiębiorstwa;
- ograniczone możliwości adaptacji oferowanych rozwiązań do przedsiębiorstw;
- niezadawalająca jakość oferty.

Uzyskane odpowiedzi sugerują, że badani usługodawcy logistyczni oczekują innych kierunków wsparcia w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej niż są obecnie oferowane przez instytucje otoczenia biznesu.

Badane przedsiębiorstwa rzadko korzystały również z pomocy publicznej (tylko 3 firmy) i była to pomoc finansowa w postaci dotacji z funduszy unijnych i preferencyjnych pożyczek i kredytów. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać z jednej strony w warunkach, które należy spełnić, na przykład w postaci posiadanych zasobów, aby taka pomoc uzyskać, z drugiej zaś strony w brakach aktualnej informacji o oferowanych formach wsparcia.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania i uzyskane na ich podstawie wyniki pozwalają na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków, ale ich uogólnianie na całą populację nie jest możliwe ze względu na małą próbę badawczą, wybraną branżę i region.

Usługodawcy logistyczni należący do sektora małych i średnich przedsiębiorstw wykazali się niską skłonnością do korzystania z usług wsparcia. Główne bariery współpracy tych przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu znajdowały się zarówno po stronie przedsiębiorstw: brak środków finansowych na współfinansowanie projektów, brak wiedzy na temat możliwości współpracy, niedostrzeganie celu i korzyści ze współpracy, jak również po stronie instytucji otoczenia biznesu: niewystarczająca informacja i działania promocyjne, brak dostosowania oferty do potrzeb przedsiębiorstw, brak specjalistycznych usług. Dla poprawy tej sytuacji zasadna byłaby ze strony instytucji otoczenia biznesu aktualizacja informacji odnośnie zakresu współpracy zawartych na stronach internetowych, podejmowanie szerokich działań promocyjnych, dostosowanie oferty instytucji otoczenia biznesu do potrzeb

przedsiębiorstw, rozszerzenie zakresu współpracy szczególnie o wsparcie finansowe przedsiębiorstw.

Literatura

1. Barlett W., Bukovic B. (2001), *Barriers of SME growth in Slovenia*, Economic Policy in Transition Economies 11(2), s. 177-195
2. Baruk, J. (2009), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń
3. Filipiak B., Ruszała J. (2009), *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie i instrumenty*, Difin, Warszawa
4. Gancarczyk M. (2010), *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
5. Gudkova S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
6. Guzmán, J., Santos F. J. (2001), *The booster function and the entrepreneurial quality: An application to the province of Seville. Entrepreneurship and Regional Development*
7. Kamińska A. (2011), *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa
8. Korol J. A., Szczuciński P. (2011), *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w przestrzeni regionalnej Polski. Studium z zakresu ekonometrii regionalnej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń
9. Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
10. Lisowska R., Stanisławski R. (2011), *Obszary i instrument wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań na przykładzie województwa łódzkiego*, w: Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 288-306
11. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia i diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków
12. Marjański A. (2010), *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, w: Matejun M. (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 30-47
13. Masurel E., Mantfort K. (2006), *Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms*, Journal of Small Business Management 44 (3), s. 461-473
14. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego zależy?*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz

15. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Raport 2012, http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf_071112/index.html [10.02.2014]
16. Piasecki B. (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
17. Skowronek-Mielczarek A. (2011), *Regionalne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 28-43
18. Storey D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London
19. Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków

Support for the development of small and medium-sized enterprises provided by business environment institutions - the example of logistics service providers in the Lodz region

Abstract

The development of small and medium-sized enterprises is influenced by many factors of a different nature. These include external factors derived from the environment (macro-, meso- and micro-environment), as well as internal factors (related to the person of the owner and referring to the characteristics of the enterprise) that determine capabilities of the given company. These factors can be stimulants or barriers to the development of small and medium-sized enterprises. In particular when they become barriers, a policy of support for this sector provided by business environment institutions seems to be justified. However, as indicated by numerous studies, activities undertaken by these institutions are insufficient. The aim of this paper is the identification and evaluation of support for the development of small and medium-sized enterprises provided by business environment institutions in the Lodz region, illustrated with the example of logistics service providers.

Keywords

business environment institutions, small and medium-sized enterprises (SMEs), SMEs' support instruments, development of small and medium-sized enterprises, determinants of SMEs' development, logistics service providers

Łańcuchy dostaw a aktywność innowacyjna w województwie podlaskim

Arkadiusz Świadek

Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania,
Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości
e-mail: a.swiadek@wez.uz.zgora.pl

Katarzyna Szopik-Depczyńska

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Instytut Zarządzania i Inwestycji, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
e-mail: kasiasz@wneiz.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.02

Streszczenie

Łańcuchy powiązań przemysłowych są uważane za jedno z zasadniczych uwarunkowań aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, wykonywanej przez instytucjonalne pionowe powiązania kooperacyjne. W artykule podjęto zagadnienie znaczenia powiązań występujących między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw oraz ich wpływu na aktywność innowacyjną w regionalnym systemie województwa podlaskiego. W badaniach przyjęto hipotezę główną zakładającą, że procesy innowacyjne w przemyśle w ujęciu terytorialnym są uwarunkowane intensywnością powiązań z dostawcami i odbiorcami. Zasadniczym celem prowadzonych badań była próba oceny znaczenia liczby powiązań przemysłowych, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw i ich wpływu na regionalny system innowacji w województwie podlaskim. Badania przeprowadzono, wykorzystując przygotowaną w tym celu ankietę, na grupie 190 przedsiębiorstw przemysłowych z województwa podlaskiego.

Słowa kluczowe

innowacyjność, przemysł, system przemysłowy, region

Wstęp

Bliskość geograficzna i technologiczna mogą być traktowane jako konieczne, lecz niewystarczające warunki egzystencji terytorialnie zorientowanego systemu innowacji (Fischer, 2001, s. 210). Formacja sieci koncentruje się na ścisłym zbliżeniu zaangażowanych partnerów, ponieważ transakcje odbywają się na małą skalę, są nieprzewidywalne i wymagają bezpośredniego kontaktu (ang. *face-to-face*).

Jaffe uważa, że transfer wiedzy technologicznej w krajach rozwiniętych odbywa się intensywniej w granicach przestrzennych (Jaffe, 1989; Jaffe i in., 1993). Działalność innowacyjna realizowana w obrębie ograniczonej przestrzeni (ang. *domestic*), traktowana jest jako główny czynnik odpowiedzialny za specjalizację i konkurencyjność regionów. Tym bardziej takie zjawisko staje się realne w krajach rozwijających, w których głównym czynnikiem postępu jest transfer wiedzy z zagranicy, ze względu na brak jej nowoczesnych zasobów w kraju.

Istotą funkcjonowania systemu innowacyjnego jest relacja występująca pomiędzy poszczególnymi uczestnikami generujących sieć związków. Przyjmują one charakter pionowych i poziomych interakcji, w których, obok bliskości geograficznej, bliskość technologiczna odgrywa ważną rolę (Fischer, 2001, s. 211). Ze względu na zaawansowanie oraz skomplikowanie podjętego tematu skoncentrowano się wyłącznie na zależnościach pionowych, czyli w odniesieniu do dostawców oraz odbiorców wyrobów produkowanych w systemie przemysłowym.

Powyższe ramy koncepcyjne stanowiły o podjęciu zagadnienia znaczenia powiązań występujących między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw oraz określenie ich wpływu na aktywność innowacyjną w regionalnym systemie województwa podlaskiego. Hipotetycznie założono, że procesy innowacyjne w przemyśle w ujęciu terytorialnym są uwarunkowane intensywnością powiązań z dostawcami i odbiorcami. Czynnik ten wpływa na aktualny kształt systemów przemysłowych w Polsce – kraju przechodzącego transformację gospodarczą. Umiejętna identyfikacja etapów procesu innowacyjnego oraz jego barier w kraju, stwarza filar do budowania zdwersyfikowanych ścieżek akceleracji sieci innowacyjnych, które uwzględniałyby specyfikę wewnątrzregionalną oraz umożliwiały akcelerację procesów kreowania, absorpcji oraz dyfuzji technologii i wiedzy.

Zasadniczym celem prowadzonych badań była próba oceny znaczenia liczby powiązań przemysłowych w łańcuchu dostaw, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami i ich wpływu na regionalny system innowacji w województwie podlaskim. Zaprezentowane w pracy efekty badania to część wniosków, które zostały uzyskane w wyniku prowadzonych analiz.

Badania przeprowadzono, wykorzystując przygotowaną w tym celu ankietę, na grupie 190 przedsiębiorstw przemysłowych w województwie podlaskim. Głównym sposobem gromadzenia danych do badań była wstępna rozmowa telefoniczna, a następnie przesłanie formularza ankietowego drogą elektroniczną lub tradycyjną drogą pocztową.

1. Metodyka badań

W odniesieniu do części metodycznej analizy zostały oparte na rachunku prawdopodobieństwa. Kilkoma z siedemnastu zmiennych zależnych były:

- występowanie w przedsiębiorstwach przemysłowych nakładów na działalność innowacyjną, ale w powiązaniu z ich strukturą, czyli ze sferą B+R, inwestycjami w nowe maszyny oraz urządzenia techniczne, jak również budynki, budowle, grunty oraz inwestycje w nowe programy komputerowe),
$$Y_{1i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli nakłady występowały} \\ 0, & \text{jeżeli nakłady nie występowały} \end{cases} \quad (1)$$

- implementacja nowych procesów i wyrobów, przy uwzględnieniu szczegółowych rozwiązań w tym zakresie, a zatem nowe produkty oraz nowe procesy technologiczne,

$$Y_{2i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli wdrożono nowe rozwiązanie} \\ 0, & \text{jeżeli nie wdrożono nowego rozwiązania} \end{cases} \quad (2)$$

- kooperacja w zakresie działalności innowacyjnej w ujęciu podmiotowym, czyli z dostawcami, konkurentami i odbiorcami, oraz szkołami wyższymi, JBR-ami oraz zagranicznymi instytutami badawczymi.

$$Y_{3i} = \begin{cases} 1, & \text{jeżeli istniał związek kooperacyjny} \\ 0, & \text{jeżeli nie istniał związek kooperacyjny} \end{cases} \quad (3)$$

Zmiennymi niezależnymi, które zostały wykorzystane w badaniu, są: liczba dostawców, odbiorców przemysłowych oraz fakt egzystencji pełnego łańcucha dostaw.

W przypadku, kiedy zmienna zależna przybiera wartości dychotomiczne nie ma możliwości wykorzystania powszechnie stosowanej w ilościowych zjawiskach - regresji wielorakiej. Alternatywą dla takiej sytuacji jest zastosowanie regresji probitowej. Zaletą jej jest niewątpliwie to, że analiza oraz interpretacja wyników jest zbliżona do klasycznej metody regresji (Stanisz, 2007, s. 217).

W przypadku modelu, w którym zmienna zależna przyjmuje wartość 0 lub 1, wartość oczekiwana zmiennej zależnej przyjętej do modelu może być interpretowana jako prawdopodobieństwo warunkowe realizacji danego zdarzenia przy

uwzględnieniu ustalonych wartości zmiennych niezależnych. Zastosowane modelowanie typu probit pozwoliło autorom ocenić szansę zaistnienia różnorodnych zachowań w zakresie działalności innowacyjnej w zależności od przyjętych uprzednio warunków brzegowych.

Szacowania parametrów w modelach ze zmienną dychotomiczną dokonuje się z wykorzystaniem metody największej wiarygodności. Poszukuje się w niej wektora parametrów, który może zagwarantować największe prawdopodobieństwo otrzymania wartości, które zostały zaobserwowane w próbie (Welfe, 1988, s. 73). Zastosowanie metody największej wiarygodności wymaga sformułowania funkcji wiarygodności oraz znalezienia jej ekstremum, czego można dokonać analitycznie lub numerycznie.

Maksymalizacja funkcji wiarygodności dla modeli probitowych dokonuje się przy wykorzystaniu technik używanych także przy estymacji nieliniowej. Dla analiz o charakterze probitowym dostępne są dość proste w obsłudze oraz stosunkowo powszechnie dostępne programy komputerowe (Maddala, 2006, s. 373).

Przeprowadzenie wszystkich obliczeń zostało dokonane przy wykorzystaniu oprogramowania Statistica. Ze względu na estetykę prezentacji wyników przeprowadzonych badań, autorzy podjęli decyzję o przedstawieniu jedynie modeli ekonometrycznych, które spełniły kryteria oceny istotności parametrów i modeli, rezygnując jednocześnie z rozbudowanej formy prezentacji, takich jak: statystyki oceny istotności parametrów lub statystyki oceny istotności modelu jako całości, uwzględniając przy tym jednak obliczone błędy standardowe oraz prawdopodobieństwa występowania zjawisk. Z powodu trudności związanych z interpretacją modeli probitowych, autorzy zdecydowali się na budowanie modeli jednoczynnikowych.

Wszystkie zmienne przyjęte do badania mają charakter binarny, czyli osiągają wartości odpowiednio 0 lub 1. Interpretacja wyników badań została przeprowadzona na podstawie postaci strukturalnej modelu oraz osiąganych wartości prawdopodobieństwa. Znak dodatni występujący przy parametrze oznacza, iż prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia o charakterze innowacyjnym jest wyższe w wyróżnionej grupie przedsiębiorstw przemysłowych w odniesieniu do pozostałej zbiorowości. Tym samym, modelowanie probitowe okazało się niezwykle skutecznym narzędziem badawczym, jednak głównie w przypadku dużych, ale jednocześnie statycznych prób badawczych, w których zmienna zależna przyjmuje postać jakościową.

2. Powiązania przemysłowe w systemie innowacyjnym województwa podlaskiego – wyniki badań

Łańcuchy powiązań międzyprzemysłowych i wewnątrzprzemysłowych są uważane za jedno z zasadniczych uwarunkowań aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wcześniejsze regionalne badania autorów potwierdziły znaczenie interakcji występujących w przemyśle, jako tych przyczyniających się szczególnie mocno do tworzenia nowych rozwiązań (Świadek i Szopik-Depczyńska, 2013). Inaczej ujmując, powiązania pionowe w znacznym stopniu przyczyniają się do pobudzania przedsiębiorstw do aktywności w sferze innowacyjnej w polskich regionach zarówno od strony odbiorców, jak i dostawców. W tym miejscu nasuwają się pytania, po pierwsze, których dziedzin dotyczą oraz po drugie, z jaką liczbą przemysłów powinny one zachodzić?

Struktura technologiczna przedsiębiorstw przemysłowych, które wzięły udział w badaniu w przybliżeniu odpowiadała strukturze publikowanej przez Główny Urząd Statystyczny. Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które są reprezentantami przemysłów niskiej technologii (60,0%), kolejne zaś średnioniskiej (22,1%). Nieznaczny odsetek stanowią przedsiębiorstwa kwalifikujące się do najbardziej zaawansowanych technologicznie, czyli grupy przemysłów średniowysokiej techniki (10,5%) i wysokiej technologii (7,4%). Pierwsze cztery pozycje z uwagi na liczebność zajmują przedsiębiorstwa produkujące drewno i wyroby z drewna (29 podmiotów), artykuły spożywcze i napoje (28), meble (25), wyroby z surowców metalicznych (15). Wskazane grupy obejmują łącznie 51,1% próby badawczej, co świadczy o wysokiej koncentracji i specjalizacji produkcji przemysłowej w województwie.

Będące przedmiotem analiz przedsiębiorstwa ukazały szerokie powiązanie ze strony dostawców z przemysłem (332 przypadki), co stanowi ponad 1,7 związków, które przypadają na jedno przedsiębiorstwo. Zmienia się także ich struktura. Obniża się znaczenie przemysłów z obszaru niskich technologii: 36,7%. Zyskują natomiast grupy: średnioniskich (38,9%) i średniowysokich (17,8%), przy stabilnym udziale wysokich technologii. Na pierwszym miejscu pozostaje produkcja drewna (35 powiązań), a następnie metalowe wyroby gotowe (35), metale (33), wyroby gumowe i z tworzyw sztucznych (28), wyroby z surowców niemetalicznych (27), artykuły spożywcze i napoje (24). Pozostałe pełnią nieznaczną rolę w systemie przemysłowym. Poprawia się co prawda konstrukcja technologiczna dostawców przemysłowych w regionie, ale wciąż pozostają one domeną dziedzin o słabszym potencjale rozwoju.

Istotne statystycznie modele wyestymowano dla dziesięciu z osiemnastu zmiennych, które zostały przyjęte do badania. Dotyczyły większości przyjętych obszarów. W zbliżonym stopniu opisane zostały trzy płaszczyzny: finansową, wdrożeniową i kooperacyjną.

Tab. 1. Prawdopodobieństwo występowania odmiennych obszarów innowacyjności w regionie podlaskim z punktu widzenia liczby dostawców przemysłowych

Parametr innowacyjności	Liczba dostawców	Postać probitu	Prawdopodobieństwo	
			Zdarzenie właściwe	Zdarzenie alternatywne
Nakłady na działalność B+R	4	$\gamma = -0,48 + 0,57x_{dos}$	0,52	0,38
Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne	2	$\gamma = 0,53 + 0,42x_{dos}$	0,72	0,63
Nakłady na oprogramowanie komputerowe	4	$\gamma = 0,12 + 0,94x_{dos}$	0,74	0,53
Implementacja nowych procesów technologicznych w tym:	3	$\gamma = 0,35 + 1,77x_{dos}$	0,82	0,59
a) metody wytwarzania	2	$\gamma = 0,33 + 0,70x_{dos}$	0,59	0,42
b) systemy okołoprodukcyjne	3	$\gamma = -0,52 + 0,44x_{dos}$	0,48	0,37
c) systemy wspierające	4	$\gamma = -0,76 + 0,58x_{dos}$	0,46	0,32
Współpraca z odbiorcami	4	$\gamma = -0,78 + 0,78x_{dos}$	0,50	0,31
Współpraca ze szkołami wyższymi	4	$\gamma = -1,79 + 1,11x_{dos}$	0,034	0,14
Współpraca innowacyjna ogółem	1	$\gamma = -0,61 + 0,63x_{dos}$	0,50	0,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Aktywność innowacyjna w badanych przedsiębiorstwach jest zdeterminowana egzystencją w przemysłowym łańcuchu z dostawcami (tab. 1), co świadczy o występowaniu istotnych więzi interindustrialnych i intraindustrialnych w systemie regionalnym. Występowanie w województwie sieciowych zależności między przedsiębiorstwami przemysłowymi jest warunkiem wystarczającym do kreowania nowych rozwiązań w obszarze technologii, jednak ich różna intensywność utrudnia wyprowadzenie jednoznacznych wniosków. Na etapie zbierania danych sugerowano

podanie po stronie nabywców, jak i dostawców co najwyżej czterech grup przemysłów współpracujących z analizowanymi podmiotami.

Jeśli chodzi o dostawców, w większości przypadków aktywność innowacyjna rośnie, z im większą liczbą różnych przemysłów utrzymują kontakty badane podmioty – modele z czterema dostawcami pojawiły się w pięciu obszarach innowacyjności, z trzema w dwóch, a z dwoma i jednym w pojedynczym i ośmioma bez istotnych zależności.

Zasadniczo można uznać, iż sam fakt chęci współpracy po stronie dostawców z innymi przedsiębiorstwami przemysłowymi, niezależnie od ich przyporządkowania do określonej grupy PKD, jest warunkiem zapewniającym zwiększony dynamizm innowacyjny. Ponadto, postępująca dywersyfikacja i zwiększenie liczby powiązań przemysłowych przyspiesza w sposób zasadniczy omawiane procesy.

Po stronie odbiorców (tab. 2), liczba przedsiębiorstw przemysłowych posiadających współzależności wewnątrzprzemysłowe i międzyprzemysłowe, obniża się sześciokrotnie w porównaniu do dostawców – z liczbą zdarzeń na poziomie 55. Również i w tym przypadku obserwuje się pozytywne zmiany w strukturze technologicznej powiązań industrialnych. Spadek znaczenia zanotowano dla grupy przedsiębiorstw przemysłowych z obszaru niskiej techniki (34,5% przypadków), niewielkie zmiany można przypisać średnioniskim i wysokim atrybutom technologicznym, odpowiednio: 27,3% i 7,3%. Znacznie wzrosła rola przemysłów o średniowysokim zaawansowaniu technologicznym (30,9% – trzykrotnie). Mimo bardzo słabego potencjału mierzonego liczbą kontaktów przemysłowych z odbiorcami, można dostrzec pozytywne zmiany w zakresie struktury, które opisują badane relacje, co bez wątplenia wpływa na aktywizację działalności innowacyjnej. Pierwszą pozycję zajął dział produkcja artykułów spożywczych oraz napojów (9 powiązań). Za nią plasują się na równi wytwarzanie maszyn i urządzeń, maszyn i aparatury elektrycznej i mebli. Łącznie stanowią one ponad połowę odbiorców przemysłowych w regionie.

Przytoczone dane sugerują, iż przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie stanowią niejednokrotnie element łańcucha także po stronie odbiorców, ale z dużo mniejszą intensywnością. Za zadowalający można uznać fakt, iż w sprzężeniach zwrotnych grupy producentów wymagających wyższych parametrów jakościowych są elementem wyjściowym z punktu widzenia nowoczesności wytwarzanych produktów.

Tab. 2. Prawdopodobieństwo występowania różnych obszarów innowacyjności w regionie podlaskim z punktu widzenia liczby odbiorców przemysłowych

Parametr innowacyjności	Liczba odbiorców	Postać probitu	Prawdopodobieństwo	
			zdarzenie właściwe	zdarzenie alternatywne
Nakłady na działalność B+R	3	$y=-0,44+1,12x_{odb}$	0,66	0,39
Nakłady na oprogramowanie komputerowe	1	$y=0,15+0,67x_{odb}$	0,69	0,54
Implementacja nowych systemów wspierających	1	$y=-0,78+0,65x_{odb}$	0,47	0,31
Współpraca ze szkołami wyższymi	4	$y=-1,56+1,31x_{odb}$	0,44	0,17
Współpraca z krajowymi JBR	1	$y=-1,52+1,26x_{odb}$	0,44	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedsiębiorstwa będące pośrednim ogniwem w łańcuchu dostaw o charakterze industrialnym także wskazują na poprawę atrybutów innowacyjności w regionalnej sieci innowacyjnej, tym samym wzmacniając tezę o powiązaniach interprzemysłowych oraz ich wpływie na aktywność w sferze innowacyjnego układu regionalnego, ale bez względu na przynależność do konkretnego sektora (PKD), jak również ich fizyczną odległość od zewnętrznych, czyli pozaregionalnych sieci innowacyjnych.

Dane sugerują odmienne wnioskowanie niż w przypadku dostawców, polegające na tym, że ograniczona liczba (małe zróżnicowanie) powiązań z dostawcami dynamizuje innowacje w regionalnym systemie przemysłowym, a obserwowane relacje zachodzą rzadziej niż w przypadku związków pionowych „w dół”. Podobnie, w słabych ekonomicznie województwach często wskazuje się na zwiększenie znaczenia wąskich powiązań (interakcji) międzyprzemysłowych.

Tab. 3. Prawdopodobieństwo występowania różnych obszarów innowacyjności w regionie podlaskim z punktu widzenia łańcuchów wewnątrzprzemysłowych i międzyprzemysłowych

Parametr innowacyjności	Symbol	Postać probitu	Prawdopodobieństwo	
			zdarzenie właściwe	zdarzenie alternatywne
Nakłady na działalność B+R	W	$y = -0,44 + 0,79x_{\text{lat}}$	0,59	0,39
Nakłady na oprogramowanie komputerowe	W	$y = 0,19 + 1,14x_{\text{lat}}$	0,79	0,55
Nakłady na oprogramowanie komputerowe	M	$y = 0,15 + 0,75x_{\text{lat}}$	0,71	0,54
Implementacja nowych procesów technologicznych w tym:				
a) systemy wspierające	W	$y = -0,72 + 0,84x_{\text{lat}}$	0,53	0,33
b) systemy wspierające	M	$y = -0,79 + 0,74x_{\text{lat}}$	0,49	0,31
c) współpraca innowacyjna ogółem	W	$y = -0,12 + 1,03x_{\text{lat}}$	0,71	0,47

W – wewnątrzprzemysłowy; M – międzyprzemysłowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dopełnieniem analizy dotyczącej wpływu powiązań przemysłowych na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw stało się badanie związków międzyprzemysłowych i wewnątrzprzemysłowych (tab. 3). Zebrany materiał analityczny pozwolił na obserwację, iż intensywność w realizacji procesów innowacyjnych jest *stricte* zależna od warunków funkcjonowania w obrębie łańcucha przemysłowego (konkretnie-identyczne PKD), ale także odmiennego typu działalności (różne PKD). Powiązania mają jednak głównie charakter monoprzemysłowy, co wskazuje na imperatyw specjalizacji w obrębie wąskiej działalności. Biorąc pod uwagę, że powszechnym stanem w polskich realiach jest dominująca pozycja sektorów niskich i średnioni-skich technologii, to powiązania z tymi samymi przemysłami wskazują na ograniczenie nawiązywanie i otrzymywanie kontaktów z mało rozwojowymi grupami przemysłów, mimo poprawiającej się struktury technologicznej dostawców i odbiorców przemysłowych.

Podsumowanie

Wzrost intensywności i dywersyfikacja związków o charakterze przemysłowym w łańcuchu po stronie dostawców pozytywnie wpływa na częstość wprowadzania nowych lub udoskonalonych rozwiązań, mimo tego, iż analizowany region wnika w silne powiązania dopiero z krajowymi sieciami o charakterze industrialnym, na ogół będąc jednym z ich elementów składowych. Odwrotnie, po stronie odbiorców, gdzie mimo korzystnej struktury technologicznej aktywność innowacyjna pozostaje domeną raczej niewielkiej liczby tradycyjnych dziedzin przemysłowych, ograniczających tym samym potencjał rozwoju regionu w przyszłości.

Przypadek województwa podlaskiego, podobnie jak innych słabo rozwiniętych regionów w kraju, wskazuje na konieczność występowania wielu i zróżnicowanych interakcji, jakie zachodzą w obrębie regionalnego systemu przemysłowego po stronie dostawców (dywersyfikacja) oraz wąskich po stronie odbiorców (specjalizacja), w celu osiągnięcia wysokiej dynamiki innowacyjnej. Przede wszystkim jednak istotne wydają się jego relacje z otoczeniem dalszym (krajowym), ale jeszcze nie międzynarodowym, które traktowane jest jako kanał transferu wiedzy i technologii do i z regionu. Analizowany przypadek na tym etapie swojego rozwoju nie potrafi wchodzić w systemowe interakcje innowacyjne z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Choć liczba i struktura dostawców w obrębie badanych przedsiębiorstw przemysłowych nie jest na ogół różna od tych zaobserwowanych dla alternatywnych przypadków województw, to po stronie odbiorców mamy do czynienia z bardzo małą liczbą powiązań przemysłowych, choć ich struktura technologiczna jest korzystna. Niewielka liczba związków industrialnych z odbiorcami, ograniczona do hermetycznej grupy przemysłów, niekorzystnie wpływa na możliwość systemowej akceleracji procesów innowacyjnych w regionie. Procesy innowacyjne obserwowane w regionie mają głównie podażowy charakter, stymulowany przez dostawców.

Literatura

1. Fischer M. M. (2010), *Knowledge creation and system of innovation*, Annual Regional Science 35, s. 199-216
2. Jaffe A. B. (1989), *Real effects of academic research*, American Economic Review 79, s. 957-970
3. Jaffe A. B., Trajtenberg M., Henderson R. (1993), *Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations*, Quarterly Journal of Economics 108, s. 577-598

4. Maddala G. S. (2006), *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
5. Stanisław A. (2007), *Przystępny kurs statystyki, t. 2*, Statsoft, Kraków
6. Świadek A., Szopik-Depczyńska K. (2013), *Przemysłowe łańcuchy dostaw w kształtowaniu aktywności innowacyjnej województwa zachodniopomorskiego w latach 2009-2011*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 285, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 157-166
7. Welfe A. (1988), *Ekonometria*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Supply chains and innovative activity in Podlaskie region

Abstract

Chains linkages between and within industrial enterprises are considered as one of the key determinants of innovative activity of enterprises, exercised through the prism of institutional cooperative relations. Therefore, the authors of this article, took the issue of the importance of the relationships between businesses in the supply chain and their impact on innovative activity in the regional system of Podlasie. The main hypothesis of the research is that innovation processes in industrial systems in territorial terms are conditional nature of the vertical relationship with suppliers and customers.. The primary objective of the study was to assess the significance of the number of industrial relations that exist between the companies and the nature of these linkages in the supply chain and their impact on regional innovation system in podlaskie voivodeship. Tests were carried out on the basis of prepared for this purpose survey, on a group of 190 industrial companies in the Podlaskie region.

Keywords

innovativeness, industry, industrial system, region

Budowa inteligentnych systemów transportowych jako szansa dla zrównoważonego rozwoju regionów

Michał Marczak

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania
e-mail: michal.j.marczak@gmail.com

Remigiusz Kozłowski

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki
e-mail: remigiuszk@poczta.fm

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.03

Streszczenie

Inteligentne systemy transportowe (ITS) są elementem inteligentnej infrastruktury transportu. Możliwości wsparcia korzystających z ITS są bardzo duże. Zastosowanie inteligentnych systemów transportowych przynosi także szereg korzyści począwszy od ekonomicznych, poprzez wzrost poziomu bezpieczeństwa w transporcie a skończywszy na ekologicznych. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań i możliwości wykorzystania ITS do równoważenia rozwoju gospodarczego regionów. Uwzględniono aktualny stan zaawansowania planowania i budowy inteligentnych systemów transportowych w transporcie drogowym, kolejowym i lotniczym oraz strategię krajowe i unijne, a także uwarunkowania prawne w tym zakresie. Oprócz już znanych i poruszanych w publikacjach krajowych i zagranicznych zastosowaniach i korzyściach ITS autorzy dostrzegli możliwość ich wykorzystania do wsparcia procesów zrównoważonego rozwoju gospodarczego. W artykule zamieszczono zidentyfikowane uwarunkowania prawne i infrastrukturalne budowy i rozbudowy ITS oraz możliwości ich wykorzystania do równoważenia rozwoju gospodarczego regionów.

Słowa kluczowe

zrównoważony rozwój, inteligentne systemy transportowe, infrastruktura transportu

Wstęp

Tematyka inteligentnych systemów transportowych (ITS) aktualnie należy do najbardziej analizowanych obszarów związanych z funkcjonowaniem i oddziaływaniem transportu. Inteligentne systemy transportu są zbudowane z różnorodnych narzędzi bazujących na technologii informatycznej, telekomunikacji mobilnej i elektronice pojazdowej. Umożliwiają one sprawne i efektywne zarządzanie infrastrukturą transportową (Koźlak, 2008). Najczęściej mają zwiększać możliwości istniejącej infrastruktury drogowej oraz ograniczać negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju zalicza do nich (<http://www.mir.gov.pl>):

- zaawansowane metody zarządzania ruchem drogowym, kolejowym, publicznym transportem zbiorowym, lotniczym i statków;
- systemy wspomagające zarządzanie flotą i transportem ładunków;
- zaawansowane systemy wspomagania kierowania pojazdem;
- automatyczne systemy pobierania opłat;
- automatyczną kontrolę przestrzegania przepisów;
- systemy dynamicznego informowania użytkowników.

We wszystkich częściach świata powstają zarówno plany budowy takich systemów, jak i coraz bardziej zaawansowane ich implementacje. Wśród dostępnych opracowań zarówno naukowych, jak i zastosowań praktycznych nie znaleziono przygotowanych koncepcji i wdrożeń, które miałyby na celu próbę zrównoważenia rozwoju gospodarczego w regionie lub kraju.

1. Możliwości i efekty zastosowania inteligentnych systemów transportowych

Jednym z kluczowych elementów inteligentnej infrastruktury transportu są inteligentne systemy transportowe. Pozwalają one między innymi na (Bazzan i Klügl, 2014; Ghosh i in., 2005; Sussman, 2005):

- skuteczne wspomaganie i ochronę użytkowników transportu;
- redukcję negatywnego oddziaływania transportu na środowisko;
- kształtowanie dalszego rozwoju branży transportowej z uwzględnieniem współczesnych trendów i możliwości teleinformatyki.

Na podstawie danych podanych przez Propera (2001) oraz Litwina (2003) korzyści z zastosowania inteligentnych systemów transportowych są następujące (Litwin i in.):

- zwiększenie przepustowości sieci ulic o 20-25%;
- poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego (zmniejszenie liczby wypadków o 40-80%);
- zmniejszenie czasu podróży i zużycia energii (o 45-70%);
- poprawę komfortu podróżowania i warunków ruchu kierowców podróżujących transportem zbiorowym oraz pieszych;
- redukcja kosztów zarządzania taborom drogowym;
- redukcja kosztów związanych z utrzymaniem i renowacją nawierzchni;
- poprawa jakości środowiska naturalnego (redukcja emisji spalin o 30-50%);
- zwiększenie korzyści ekonomicznych w regionie.

Zastosowanie ITS umożliwia efektywniejsze, bardziej ekonomiczne i bezpieczniejsze wykorzystanie już istniejącej infrastruktury.

Istnieje wiele inteligentnych systemów transportowych dedykowanych dla jednej gałęzi transportu. Do nich można między innymi zaliczyć:

- ERTMS – Europejski System Zarządzania Ruchem Kolejowym (<http://www.ertms.net>);
- SESAR – Single European Sky ATM Research (<http://www.sesarju.eu>);
- VTS – Vessel Traffic Service – transport morski (<http://www.worldvguide.org>).

W Polsce w transporcie drogowym nie działa jeszcze żaden system ITS. Jednym z głównych zadań jest budowa takiego systemu dla transportu drogowego ze względu na jego powszechność.

2. Oddziaływanie inteligentnych systemów transportowych na rozwój gospodarczy

Skutki zróżnicowania poziomu rozwoju są widoczne w danych statystycznych w zakresie poziomu PKB na osobę, średniego wynagrodzenia czy też poziomu bezrobocia (Nazarczuk, 2013). W efekcie dają się zaobserwować następujące różnice:

- przewaga miast nad terenami wiejskim;
- zróżnicowany rozwój poszczególnych miast regionu;
- zróżnicowanie wewnątrz dużych miast.

Zróżnicowanie poziomu rozwoju jest niekorzystne zarówno dla regionu, jak i kraju. Najistotniejszym, negatywnym skutkiem takiej sytuacji jest brak optymalnego wykorzystania istniejącego potencjału. Należy dołożyć wszelkich starań, aby to negatywne zjawisko wyeliminować.

Jednym ze sposobów wspomagania wzrostu gospodarczego są inwestycje w infrastrukturę transportową, która zapewnia dostępność określonych terenów, co decyduje o atrakcyjności inwestycyjnej i osiedleńczej. W wielu przypadkach jest możliwe opracowanie koncepcji rozbudowy tej infrastruktury w taki sposób, żeby dany region lub subregion mógł się rozwijać¹. Do tego celu mogą posłużyć także między innymi inteligentne systemy transportowe.

3. Możliwość zastosowania inteligentnych systemów transportowych do równoważenia rozwoju poziomu gospodarczego

Największe znaczenie dla możliwości równoważenia rozwoju będzie miał system ITS działający w transporcie drogowym. Zaplanowanie i zbudowanie takiego systemu będzie bardzo trudne i kosztowne ze względu na rozległą i skomplikowaną sieć dróg oraz licznych ich użytkowników. Jednak istnieje cały szereg dokumentów prawnych, które wręcz zobowiązują do budowania właśnie takich systemów. Należą do nich między innymi:

- dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2010/40/EU z dnia 7 lipca 2010 roku w sprawie ram wdrażania inteligentnych systemów transportowych w obszarze transportu drogowego oraz interfejsów z innymi rodzajami transportu (<http://eur-lex.europa.eu>);
- ustawa z dnia 27 lipca 2012 r. o zmianie ustawy o drogach publicznych (Dz. U. z 2012 r. poz. 965), która weszła w życie 28 września 2012 roku.

Istnieją ramy prawne sprzyjające rozwojowi inteligentnych systemów transportowych. Rząd RP w styczniu 2013 roku przyjął w drodze uchwały Strategię rozwoju transportu (STR) do 2020 roku z perspektywą do roku 2030, która zakłada realizację przede wszystkim kapitałochłonnych i czasochłonnych inwestycji w infrastrukturę transportową oraz wprowadzenie inteligentnych rozwiązań ułatwiających jej funkcjonowanie w ramach całego systemu transportu. Nadzędnymi celami krajowej polityki transportowej stają się:

- zwiększenie dostępności terytorialnej;
- poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu i efektywności sektora transportowego;
- utworzenie spójnego, zrównoważonego i przyjaznego użytkownikowi systemu transportowego w wymiarze krajowym, europejskim i globalnym.

¹ Przykładem takiego rozwiązania dla miasta Wieluń i powiatu wieluńskiego jest koncepcje zawarta w (Kozłowski, 2013).

Poprawa dostępności terytorialnej wymaga integracji głównych gałęzi transportu, czyli: kolejowego, drogowego, morskiego, lotniczego i wodnego – śródlądowego. Zasadniczym zadaniem takiego zintegrowanego systemu transportowego jest niwelowanie barier geograficznych, aby możliwa była najłatwiejsza komunikacja mieszkańców, przedsiębiorstw i gospodarek poszczególnych krajów. Służy to lepszemu wykorzystaniu istniejącego potencjału gospodarczego poszczególnych regionów i aglomeracji.

Realizacja STR wiąże się z realizacją celów szczegółowych, właściwych dla każdej z gałęzi transportu (<http://www.mir.gov.pl>). Są to:

- stworzenie nowoczesnej i spójnej sieci infrastruktury transportowej;
- poprawa sposobu zarządzania systemem transportowym;
- poprawa bezpieczeństwa użytkowników ruchu oraz przewożonych towarów;
- ograniczanie negatywnego wpływu transportu na środowisko;
- zbudowanie racjonalnego modelu finansowania inwestycji infrastrukturalnych.

Na podstawie STR główny nacisk będzie położony na dwa etapy:

- nadrobienie zaległości w infrastrukturze transportu w taki sposób, aby połączyć komunikacyjnie najważniejsze ośrodki wzrostu z obszarami o niższej dynamice rozwoju;
- zwiększanie poziomu nasycenia infrastrukturą i stworzeniu zintegrowanego systemu transportowego, który pozwoli w pełni wykorzystać potencjał polskiej gospodarki, edukacji, nauki i kultury.

Strategia rozwoju transportu wprowadza także nowe rozwiązania konieczne do wdrożenia w celu sprostania wymogom stojącym przed sektorem transportowym w pierwszej połowie XXI wieku w tym między innymi możliwości implementacji nowoczesnych technologii w transporcie. Rozwój musi być ukierunkowany na poprawę bezpieczeństwa w transporcie i ograniczenia negatywnego jego wpływu na środowisko naturalne. Dokument ten zawiera także wskaźniki realizacji strategii, opis systemu wdrażania i monitoringu oraz finansowe uwarunkowania rozwoju transportu.

Istnieją przesłanki do planowania i budowy systemów ITS, których budowa dla transportu drogowego będzie wymagać między innymi:

- rozbudowy i unowocześniania urządzeń do pozyskiwania i dystrybucji danych o stanie i wykorzystaniu infrastruktury transportowej oraz danych o stanie poboczny i środowiska;
- dalszego rozwoju ilościowego i jakościowego systemów zarządzania i sterowania ruchem;

- wprowadzania systemów zwiększania bezpieczeństwa ruchu, w tym systemów wymuszania przestrzegania przepisów;
- zarządzania i sterowania ruchem miejskim i na drogach pozamiejskich, z uwzględnieniem systemu elektronicznego poboru opłat, mogącego wpływać na płynność ruchu i efektywność transportu drogowego;
- rozwoju zintegrowanego systemu zarządzania wypadkami;
- wykorzystania znaków zmiennej treści oraz systemów informowania użytkowników o sytuacji i ograniczeniach na drodze (na przykład zbliżający się rowerzysta);
- wprowadzenia systemu zarządzania pracami drogowymi oraz ograniczającymi występowanie zjawiska kongestii.

Kolejnym etapem, po zbudowaniu systemu ITS działającego w transporcie drogowym, kolejowym i lotniczym będzie: integracja systemów działających w różnych gałęziach transportu – jest to konieczne dla sprawnego działania całego systemu transportowego. Dopiero następnym krokiem mogłoby być wydzielenie z dobrze funkcjonującego zintegrowanego inteligentnego systemu transportowego systemu, który obejmuje dany region (na przykład województwo). Odpowiednie sterowanie zintegrowanym systemem transportowym pozwoliłoby na:

- optymalizację wykorzystania zasobów nieruchomości mieszkalnych oraz infrastruktury transportu;
- ograniczenie negatywnych skutków zanieczyszczenia środowiska powodowanego przez transport;
- zapewnienie optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich oraz ich ochrony przed wypadkami i skutkami zanieczyszczenia środowiska wywołanymi przez transport.

W praktyce występuje także zjawisko budowania systemów ITS od dołu, na przykład systemów integrujących wszystkie środki transportu funkcjonujące na obszarze aglomeracji. Doskonałym przykładem jest system transportu aglomeracyjnego TRISTAR działający na terenie aglomeracji: Gdynia, Sopot i Gdańsk (Jamroz i Oskarbski, 2009). W takich przypadkach budowany system ogólnokrajowy powinien być w stanie zintegrować działające już lub będące w budowie systemy miejskie oraz takie, które będą swym działaniem obejmowały tereny poszczególnych aglomeracji.

Zakłada się, że ITS będą wykorzystywały istniejącą infrastrukturę transportu i ich działanie doprowadzi do zwiększenia ich sprawności oraz bezpieczeństwa (Chowdhury i Sadek, 2003). Jednak biorąc pod uwagę funkcjonalności tych systemów, możliwe jest także wykorzystanie informacji uzyskanych w trakcie działania tych systemów do kształtowania infrastruktury transportu. Inteligentne systemy

transportowe mogą zatem posłużyć także jako źródła informacji przy modernizacji i rozbudowie na przykład dróg. Informacje pozyskane z inteligentnych systemów transportowych umożliwiłyby zapewnienie właściwego kształtu i parametrów infrastruktury transportu. Dzięki nim z pewnością powstałaby bardziej zoptymalizowana infrastruktura, lepiej przystosowana do zapewnienia zrównoważonego rozwoju regionu i kraju.

Budowa zarówno infrastruktury transportu, jak i ITS jest zadaniem kosztownym oraz trudnym do przeprowadzenia od strony społecznej i politycznej. Z całą pewnością największą zagrożeń ze zbudowaniem takiego systemu będzie związane z dopilnowaniem, aby infrastruktura została zbudowana we właściwym kształcie i w możliwie najkrótszym czasie. Dotychczasowa praktyka pozwala prognozować następujące problemy:

- wydłużanie się procesów budowy infrastruktury transportu²;
- pojawienie się nierzetelnych wykonawców;
- zmiany w polityce transportowej kraju zmieniającej priorytety i zatrzymującej prace planistyczne a nawet wykonawcze związane z infrastrukturą transportu;
- ograniczenia budżetowe³.

Podsumowanie

Ukształtowanie odpowiedniego systemu transportowego w regionie jest jednym ze sposobów zapewnienia zrównoważonego rozwoju regionu. Należy rozpocząć prace nad budową takich inteligentnych systemów transportowych, które:

- obejmują wszystkie gałęzie transportu;
- obejmują teren całego kraju, z możliwością wydzielenia obszaru jednego regionu;
- sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi regionu i kraju.

Obecnie istnieją bardzo dobre uwarunkowania prawne wspierające rozwój ITS zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym. Z całą pewnością nasze państwo czeka ogromny wysiłek, aby zrealizować stojące w tym zakresie wyzwania. Pamiętać należy, że trudno jest przyspieszyć budowę samej infrastruktury transportu, ale można znacznie szybciej zbudować systemy teleinformatyczne, które pozwolą na lepsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury – są to systemy ITS.

² Na przykład odcinek A1: Stryków – Rzgów (<http://www.a1.strykow-tuszyn.pl>).

³ Na przykład usunięcie kluczowego docinka drogi w nowym systemie komunikacyjnym w centrum Łodzi za: (<http://www.rynekinfrastruktury.pl>).

Budowa systemów ITS musi docelowo integrować wszystkie gałęzie transportu. Zintegrowany system powstanie poprzez budowanie aglomeracyjnych i gałęziowych systemów ITS. Taka droga „dochodzenia do celu” ma także jedną dodatkową zaletę – pozwala na zbieranie informacji, które będą pomocne w planowaniu rozbudowy samej infrastruktury transportu. Pozwoli to na lepsze wydatkowanie pieniędzy na inwestycje transportowe oraz spowoduje jeszcze lepsze funkcjonowanie całego systemu transportowego.

Literatura

1. Autostrada A1, <http://www.a1.strykow-tuszyn.pl> [12.03.2014]
2. Bazzan A. L. C., Klügl F. (2014), *Introduction to Intelligent Systems in Traffic and Transportation*, Morgan & Claypool
3. Chowdhury M. A., Sadek A. W. (2003), *Fundamentals of Intelligent Transportation Systems Planning*, Artech House, Norwood
4. ERTMS - The European Traffic Management System, http://www.ertms.net_ [12.03.2014]
5. EUR-Lex, <http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/;jsessionid=BQT0T4BZTKVqnzxcT8zw1kTJhNxxM1SL2fVpW1sQ1HGDxnbtsQjN!-107852504?uri=CELEX:32010L0040> [14.03.2014]
6. Ghosh S., Lee T., Lee T. S. (2005), *Intelligent Transportation Systems: New Principles and Architectures*, CRC Press
7. Jamroz K., Oskarbski J. (2009), *Inteligentny system transportu dla aglomeracji trójmiejskiej*, Telekomunikacja i Techniki Informacyjne 1-2
8. Koźlak A. (2008), Inteligentne systemy transportowe jako instrument poprawy efektywności transportu, *Logistyka 2 CD*
9. Kozłowski R. (2013), *Wpływ infrastruktury transportu drogowego na rozwój regionu*, w: Kozłowski R., Sikorski A., *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 197-212
10. Litwin M. (2003), *The role of Intelligent Transportation System (ITS) National Architecture and Standards - the Canadian Experience*, w: IV Konferencja Naukowo-Techniczna Problemy komunikacyjne miast w warunkach zatłoczenia motoryzacyjnego, Poznań, Będlewo
11. Litwin M., Oskarbski J., Jamroz K. (2006), *Inteligentne Systemy Transportu – Zaawansowane Systemy Zarządzania Ruchem*, w: I Polski Kongres Drogowy "Lepsze drogi - lepsze życie": referaty. 1st Polish Road Congress "Better roads - better life": proceedings, Polski Kongres Drogowy, Warszawa, s. 167-174

12. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, http://www.mir.gov.pl/TRANSPORT/ZROWNOWAZONY_TRANSPORT/SRT/Strony/start.aspx [10.03.2014]
13. Nazarczuk J. M. (2013), *Potencjał rozwojowy a aktywność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn
14. Olszewski L. (2004), *Wzrost gospodarczy, integracja Europy: otoczenie finansowe współczesnej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
15. Proper A. T. (2001), *Intelligent Transportation System Benefits: 2000 Update*, U.S. Department of Transportation Washington D.C.
16. Rynek Infrastruktury, <http://www.rynekinfrastruktury.pl> [11.03.2014]
17. SESARJU, <http://www.sesarju.eu> [11.03.2014]
18. Sussman J. S. (2005), *Perspectives on Intelligent Transportation Systems (ITS)*, Springer
19. Ustawa z dnia 27 lipca 2012 r. o zmianie ustawy o drogach publicznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 965)

Construction of intelligent transport systems as a chance for sustainable development of regions

Abstract

Intelligent transport systems are part of an intelligent transportation infrastructure. Support capabilities using ITS are very large. The use of intelligent transport systems also brings a number of benefits ranging from economic, through an increase in the level of safety in transport and ending on environmental issues. The purpose of this article is to identify the conditions and possibilities of using ITS to balance economic development of regions. Takes into account both the current state of planning and construction of intelligent transport systems for road, rail and air transport as well as national and EU policies and legal regulations in this field. In addition to already known and discussed in a number of domestic and foreign publications ITS applications and their benefits authors recognized the possibility of their use to support the process of sustainable economic development. The article describes the identified legal and infrastructural construction and expansion of ITS and the possibility of their use for balancing the economic development of regions.

Keywords

sustainable development, intelligent transport systems, transport infrastructure

Istota procesów informacyjnych na przykładzie systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego

Joanna Kijewska

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania,

Katedra Sterowania Ekonomicznego i Marketingu

e-mail: joanna.kijewska@doctorate.put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.04

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie zasadniczych składników procesów informacyjnych, poprzez które możliwe jest pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie oraz wykorzystanie informacji. Przez procesy informacyjne dokonują się różnorodne przeobrażenia społeczne, cywilizacyjne, kulturowe, polityczne i edukacyjne. Dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego stwarza potrzebę określenia wymagań jakościowych dla procesów informacyjnych oraz wskazania metod i kryteriów oceny poziomu jakości procesów informacyjnych. W pracy, po pierwsze, określono pojęcie informacji i wyróżniono kluczowe czynniki, które wpływają na jakość obserwacji obiektów otoczenia. Po drugie, na podstawie przeprowadzonej analizy literatury, wskazano na zależność między jakością procesu obserwacji a jakością procesu decyzyjnego. Określono informacyjny charakter powyższych procesów i ich wpływ na kształtowanie się zmian w otoczeniu. Zwrócono również uwagę na potrzebę wspomaganie procesu obserwacji i procesu decyzyjnego. Zaprezentowany został system, który umożliwia wspomaganie procesów informacyjnych podczas kojarzenia się rynku pracy z systemem kształcenia.

Słowa kluczowe

jakość informacji, proces decyzyjny, wspomaganie decyzji, rynek pracy

Wstęp

Rozwijające się społeczeństwo informacyjne (Zacher, 2012, s. 32) wyznacza potrzebę badania aspektu informacyjnego działalności człowieka. Informacje są wykorzystywane w naszym życiu od zarania dziejów, na co od dawna zwraca się uwagę w literaturze. Sienkiewicz (1983, s. 57) zauważył, że żyć i działać we współczesnym świecie, to znaczy korzystać z informacji. Przeobrażenia społeczne, cywilizacyjne i kulturowe, polityczne i edukacyjne dokonują się przez różnorodne procesy informacyjne. Autor wskazuje, że człowiek, uwikłany w te procesy, poddawany zostaje różnorodnym strumieniom informacji. Zaznacza, że bez racjonalnie ukształtowanej sfery informacyjnej pojawia się zagrożenie tak zwane bomby I, czyli informacyjnego zanieczyszczenia środowiska. Racjonalizacja procesów informacyjnych, czyli procesów związanych z pozyskiwaniem, gromadzeniem i przetwarzaniem informacji możliwa jest przez poznanie ich specyfiki i zarządzanie nimi. W artykule zwrócono uwagę na potrzebę wspomagania procesów informacyjnych. Przedstawiono narzędzie informatyczne, które przez integrację danych, generowanie i selekcje informacji wspomaga procesy informacyjne przy kojarzeniu się rynku pracy z systemem kształcenia.

1. Metodyka badań

Celem pracy jest wskazanie zasadniczych składników procesów informacyjnych podmiotów (organizacji, jednostek) oraz podjęcie próby określenia czynników wpływających na ich jakość. Dla osiągnięcia celów badawczych zastosowano analizę danych zastanych obejmującą zarówno prace teoretyczne, jak i empiryczne. Otrzymane wyniki zastosowano do analizy wybranego narzędzia informatycznego, wskazując na możliwość wspomagania procesów informacyjnych. Podstawą pracy jest określenie terminu informacja, gdzie odwołując się to teorii informacji odnosi się do pojęcia entropii informacyjnej. Rozpatrując kategorie jakościowe odwołuje się do podstaw kwalitologii - nauki o jakości. Mantura (2012, s. 14) zwraca uwagę, że kategorie jakościowe są coraz częściej obiektem badań naukowych, lecz mimo to trudno uznać, że kwalitologia, jako nauka o jakości, ma sprecyzowane podstawy metodologiczne i określone miejsce wśród dyscyplin naukowych. W pracy podjęto próbę wykorzystania podstaw kwalitologii do zdefiniowania jakości procesów informacyjnych (procesu obserwacji i procesu decyzyjnego). Odwołując się do teorii systemów zwrócono uwagę na pojęcie relacji zmiany i na zależność między procesami informacyjnymi a kształtowaniem się różnorodnych przemian w otoczeniu.

Wskazano korzyści wynikające z zastosowania narzędzia informatycznego – Wielkopolskiego Systemu Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego (WSDEZ). Narzędzie informatyczne ma na celu wspomaganie procesów informacyjnych rynku pracy i systemu kształcenia. Wybrane narzędzie informatyczne jest wdrażane w ramach projektu systemowego pod tytułem „Czas Zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe”¹.

2. Informacyjne podstawy decyzji

Definiując pojęcie informacja należy odwołać się do teorii informacji. Mantura (2012, s. 14) zauważa, że różnorodność i niespójność prezentowanych koncepcji pojęcia informacja, w tym zróżnicowane podejścia do terminologii, wskazują na początkowe stadium rozwoju teorii informacji. Kowalczyk (1981, s. 26) stwierdza, że teoria informacji, przenikając do wielu dziedzin (cybernetyka, statystyka, termodynamika), przejęła od nich pewne charakterystyczne metody myślenia. Przez powiązanie z termodynamiką Kowalczyk odwołuje się do pojęcia entropii informacyjnej. Entropia, w teorii informacji, prowadzi do pojęcia liczby informacji. Pomiar liczby informacji, rozumiany w sensie fizyczno-statystycznym, ma prowadzić do wprowadzenia porządku do danego obiektu. W sytuacji informacyjnej, czyli podczas pozyskiwania przez obserwatora informacji dotyczących danego obiektu, Kowalczyk zauważa wpływ następujące czynniki:

- własności obiektu;
- cech obserwatora;
- warunków obserwacji, czyli rodzaju relacji wiążących obserwatora z obiektem (warunki fizyczne, narzędzia poznawcze, metody pomiaru i obserwacji).

Można zauważyć, że istotne jest zarządzanie² sytuacją informacyjną, kompozycją trzech składowych: obiektu obserwacji, podmiotu obserwacji (obserwatora) i warunków obserwacji. Wyróżnić można określone działania, poprzez które obserwator pozyskuje informacje dotyczące danego obiektu obserwacji. Obiektem obserwacji może być dowolny fragment rzeczywistości, który zawiera w sobie określoną

¹ Projekt realizowany w ramach Priorytetu IX Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 9.2). Liderem w projekcie jest Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Partnerem Politechnika Poznańska. Czas realizacji projektu przewidziano od 1 lipca 2012 roku do 30 września 2015 roku, <http://zawodowcy.org/o-projekcie/>.

² Zarządzanie przejawia się w spełnianiu wymienionych funkcji: planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania oraz dodatkowo – w zarządzaniu jakością – doskonalenia (Hamrol, 2007, s. 57).

liczbę informacji. W celu pozyskania informacji o obiektach, podążając za Sojkinem (2009, s. 7), wyróżnia się następujące obszary działań:

- definiowanie potrzeb informacyjnych;
- identyfikowanie źródeł informacji;
- określenie technik zaspokajania potrzeb informacyjnych;
- wskazanie metod zaspokajania potrzeb informacyjnych;
- sprawdzenie i wybór technologicznych i technicznych rozwiązań przyspieszających i ułatwiających poznanie obiektu obserwacji.

Obserwacja i pozyskiwanie informacji o obiektach dokonuje się poprzez szereg uporządkowanych działań. Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia w normie PN-EN ISO 9000:2006 definiuje się jako proces. Przy czym, zwraca się uwagę, że sekwencja działań realizowanych w procesach wymusza ich wzajemne powiązanie uwarunkowane celem procesu. Cel procesu określa powód czy sens realizacji procesu. Wskazuje się również na ciągłość działania w procesach, gdzie wyjście z danego procesu (efekt, wynik) jest jednocześnie wejściem (zasileniem) procesu bezpośrednio po nim następującego (Szczepańska, 2009, s. 50). Hamrol (2007, s. 538) definiuje proces jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia lub jako zaplanowaną i powtarzalną sekwencję kroków, poprzez które jest tworzony zdefiniowany produkt lub usługa. Kolman (2008, s. 35) określa proces jako zbiór wzajemnie sprzężonych przemian jakościowych właściwości obiektu o jednoznacznie określonym efekcie. Bazując na powyższych definicjach, dla prowadzenia dalszych rozważań w pracy, wprowadza się pojęcie procesu obserwacji. Proces obserwacji to zbiór wzajemnie sprzężonych przemian jakościowych odnoszących się do poziomu identyfikacji (przez obserwatora) stanów cech obiektu (w określonym czasie i warunkach obserwacji) w celu zmniejszenia entropii obiektu (poznania wybranego fragmentu rzeczywistości). Przyjmując definicję jakości według Kolmana (2008, s. 59), w której jakość to stopień spełniania wymagań, jakość procesu obserwacji można określić przez stopień identyfikacji stanów cech obiektu (w określonym czasie i warunkach obserwacji).

W powyższych rozważaniach przyjęto, że obserwacja jest procesem, którego celem jest pozyskiwanie informacji dotyczących obiektu i poznanie stanów cech obiektu. Podążając za Szczepańską (2009, s. 50), wyjście z danego procesu jest jednoznacznie wejściem procesu bezpośrednio po nim następującego. Zauważa się, że procesem następującym po procesie obserwacji jest proces decyzyjny. Przyjmuje się, że informacje pozyskiwane i przetwarzane podczas procesu obserwacji prowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów – racjonalizacji procesów decyzyjnych i wyboru odpowiedniej alternatywy w określonym czasie i warunkach otoczenia.

3. Proces decyzyjny a relacja zmiany

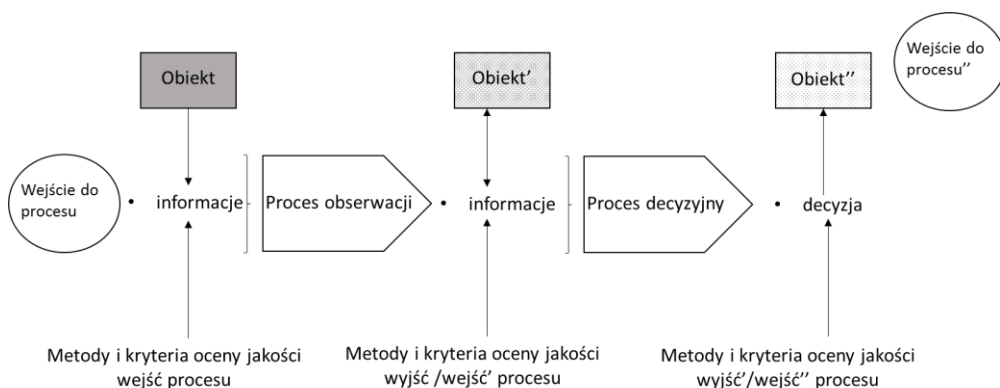
Proces decyzyjny wiąże się bezpośrednio z powstaniem określonego problemu decyzyjnego. Sienkiewicz (1983, s. 118) wskazuje na istnienie dwóch podstawowych ujęć problemu decyzyjnego. Pierwszy odpowiada matematycznej teorii decyzji (racjonalnych), drugi psychologicznej teorii decyzji. Według pierwszego ujęcia możliwa jest kwantyfikacja i formalizacja procesów decyzyjnych. Drugie ujęcie wskazuje, że problemów decyzyjnych nie można przedstawić w sposób formalny, gdyż opierają się na indywidualnych i dynamicznych mechanizmach postępowania, przez co mają charakter adaptacyjny, a wybór jest subiektywny i obciążony wpływem skłonności do ryzyka, sposobem wykorzystania informacji oraz osobowością podmiotu podejmującego decyzje, czyli decydenta. Ponadto Sienkiewicz (1983, s. 119) wskazuje na różnice zdań na temat natury samej decyzji i dokonuje podziału istniejących definicji na dwa kierunki. Pierwszy kierunek uwzględnia podejście wynikowe, w którym podstawą badania jest sam akt decydowania (wybór), lub podejście czynnościowe, w którym bada się cały proces decyzyjny. Drugi kierunek uwzględnia podejście normatywne, w którym bada się sposoby podejmowanie racjonalnych decyzji, lub podejście behawiorystyczne, w którym zainteresowanie skupione jest na socjopsychicznych uwarunkowaniach decydenta. Uwzględniając aspekty informacyjne, Sienkiewicz przyjmuje, że decyzja jest transformacją określonego zbioru informacji w informację ostateczną będącą decyzją. Definicja ta pozawala na wskazanie dwóch istotnych elementów:

- proces decyzyjny jest procesem informacyjnym, ponieważ wiąże się z transformacją określonych informacji;
- efektem procesu decyzyjnego jest decyzja, czyli informacja będąca czynnikiem sprawczym danego działania.

Wskazuje się, że celem decyzji jest określenie informacyjne pewnego wyróżnionego stanu lub ciągu stanów, które system działania powinien osiągnąć w danym przedziale czasu w przyszłości. Istota decyzji tkwi w relacji, jaka zachodzi między pożądanym stanem wyróżnionym (w przyszłości) a stanem bieżącym – tak zwane relacja zmiany (Sienkiewicz, 1983, s. 119). Odwołując się do definicji procesu według Kolmana (2008, s. 35), proces jest zbiorem wzajemnie sprzężonych przemian jakościowych właściwości obiektu o jednoznacznie określonym efekcie. Na potrzeby prowadzenia dalszych rozważań proces decyzyjny zostaje zdefiniowany jako przemiana jakościowa informacji dotyczących obiektów (stan bieżący poznanych cech obiektów) w celu określenia pożądanego stanu tych obiektów w przyszłości (stan przyszły poznanych cech obiektów). Rozważając jakość procesu decyzyjnego, bazując na koncepcji Słowińskiego (2004, s. 21), według której odkrywanie wiedzy

- informacji użytkowej (Jashapara, 2014, s. 34) - jest ukierunkowane na wspomaganie decyzji, przyjmuje się, że, na jakość procesu decyzyjnego wpływa stopień wykorzystania informacji o obiektach.

Określając etapy procesu decyzyjnego, za Sienkiewiczem (1983), wyróżnia się: punkt wyjścia (wraz z wiedzą podmiotu), określenie celów działania, określenie zbioru decyzji dopuszczalnych (stany obiektów w przyszłości), uwzględnienie standardów wartości, określenie użyteczności poszczególnych alternatyw i selekcja preferowanego stanu obiektów (określenie decydenta). Graficzną interpretację powyższych rozważań, dotyczących zależności między procesem obserwacji i procesem decyzyjnym, przedstawiono na rys. 1. Zauważa się, że zarówno proces obserwacji jak i proces decyzyjny, ze względu na bezpośredni związek z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji jest częścią procesu informacyjnego.



Etapy procesu obserwacji: definiowanie potrzeb informacyjnych, identyfikowanie źródeł informacji, określenie technik zaspokajania potrzeb informacyjnych, wskazanie metod zaspokajania potrzeb informacyjnych, sprawdzenie technologicznych i technicznych rozwiązań, wybór technologicznych i technicznych rozwiązań przyspieszających i ułatwiających poznanie obiektu.

Etapy procesu decyzyjnego: określenie celów działania, określenie zbioru decyzji dopuszczalnych, uwzględnienie standardów wartości, określenie użyteczności poszczególnych alternatyw, wybór optymalnych (zadowalających) decyzji.

Rys. 1. Podstawowe składniki procesów informacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hamrol, 2007, s. 116; Sojkin, 2009; Sienkiewicz, 1983; Kowalczyk, 1981; Słowiński, 2004).

Wejściem do procesu obserwacji (wejście do procesu) są informacje dotyczące wyodrębnionego fragmentu rzeczywistości (obiektu). Wskazana zostaje potrzeba określenia metod i kryteriów oceny jakości wejść do procesu (jakości informacji, obserwatora, warunków obserwacji – zarządzanie sytuacją informacyjną). Wyjściem

z procesu obserwacji (wyjście) są zidentyfikowane informacje dotyczące obiektu (obiekt'). Poziom identyfikacji stanów cech obiektu wskazują na poziom jakości procesu obserwacji (obiekt'/obiekt). Wyjście z procesu obserwacji jest zarazem wejściem (wejście') do procesu decyzyjnego. Informacje zestawione zostają z wiedzą podmiotu (obserwatora, decydenta). Wyjściem (wyjście') z procesu decyzyjnego jest postanowienie, aby zrealizować określone działanie, które określane jest, jako decyzja. Wskazuję się na potrzebę wyznaczenia metod i kryteriów oceny jakości wyjść (wyjście') z procesu decyzyjnego. Poprzez decyzję możliwa jest zmiana stanów cech obiektu (obiekt) na podstawie zidentyfikowanych informacji o obiekcie (obiekt'), po realizacji określonego działania (decyzji) otrzymujemy nowy obiekt (obiekt''). Wyjście z procesu decyzyjnego (wyjście'), zmieniony fragment rzeczywistości, jest wejściem (wejście'') do kolejnego procesu informacyjnego na wyższym poziomie.

Sojkin (2009, s. 11) zauważa, że warunkiem sprawnego działania człowieka oraz efektywnego funkcjonowania każdej organizacji jest dysponowanie odpowiednimi zasobami informacji. Zarządzanie procesami informacyjnymi (procesem obserwacji i procesem decyzyjnym) stanowi podstawę do podejmowania decyzji umożliwiających osiągnięcie celów i realizację zadań poszczególnych podmiotów gospodarczych. Istotnym jest organizowanie i wspomaganie procesów informacyjnych, szczególnie w dynamicznej, konkurencyjnej i globalnej rzeczywistości. W kolejnej części zostanie przedstawione narzędzie informatyczne, które poprzez zintegrowany system informacyjny, wspomaga proces obserwacji i proces decyzyjny podczas kojarzenia się rynku pracy z systemem kształcenia.

4. Wspomaganie procesu informacyjnego na przykładzie Wielkopolskiego Systemu Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego

Wielkopolski System Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego jest wdrażany w ramach projektu systemowego „Czas Zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe”. Celem projektu jest podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego oraz powiązanie informacyjne rynku pracy z kształceniem. Wielkopolski System Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego, jest to produkt, który powstał w ramach projektu innowacyjnego „Wielkopolski System Monitorowania i Prognozowania” – WSMiP³. Produkt ten jest udoskonalany i rozwijany przez dodawanie no-

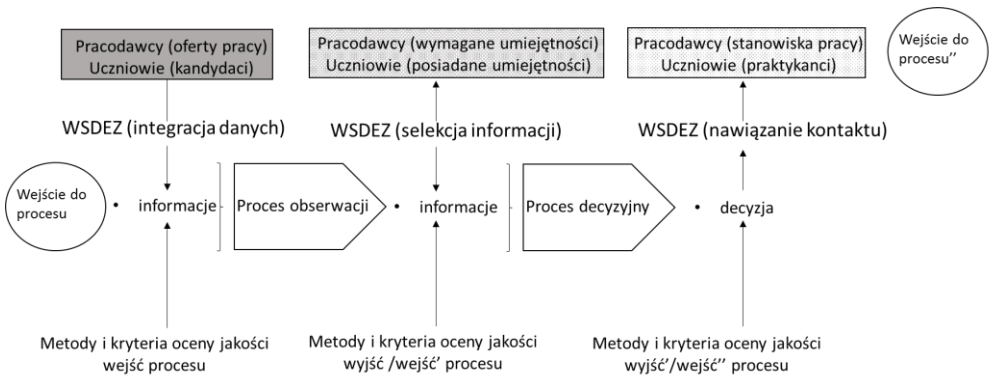
³ Realizowanego przez Politechnikę Poznańską w latach 2010-2012.

wych modułów między innymi dla doradców zawodowych, firm szkoleniowych, instytucji rynku pracy. Charakterystyką podsystemu informatycznego jest jego funkcjonalność i zastosowanie standardów umożliwiających korzystanie z systemu wszystkim grupom docelowym. Opracowana aplikacja internetowa pozwala na jednoczesny dostęp wielu użytkowników, niezależnie od ich fizycznej lokalizacji (Szafranski, 2011, s. 73). Użytkownikami podsystemu informatycznego są: uczniowie wielkopolskich szkół zawodowych i technicznych, pracodawcy na terenie województwa wielkopolskiego, dyrektorzy wielkopolskich szkół zawodowych i technicznych, instytucje rynku pracy i instytucje szkoleniowe oraz doradcy zawodowi. Narzędzie informatyczne integruje dane pochodzące od użytkowników i przetwarza je w informacje użyteczne w procesach decyzyjnych użytkowników.

Zastosowanie narzędzia informatycznego zostanie opisane na przykładzie dwóch użytkowników podsystemu: ucznia i pracodawcy. Uczeń ma zapotrzebowanie na informacje dotyczące ofert praktyk, staży i pracy oferowanych przez pracodawców na terenie województwa wielkopolskiego. W celu pozyskania informacji uczeń tworzy indywidualny profil w podsystemie informatycznym i określa własne umiejętności, kompetencje i kwalifikacje zawodowe. Określając umiejętności uczeń podaje poziom ich opanowania w skali od 1 (słabo) do 5 (bardzo dobrze). Po stworzeniu profilu w systemie, narzędzie informatyczne przetwarza dane i generuje informacje dla ucznia. Uczeń uzyskuje informacje dotyczącą liczby ofert praktyk, staży czy pracy, które są dopasowane do zadeklarowanych przez niego umiejętności, kompetencji i kwalifikacji zawodowych. Informacja dotycząca poziomu dopasowania ucznia do ofert praktyk, staży czy pracy na danym stanowisku pracy umożliwia podjęcie decyzji użytkownikowi – decyzja o nawiązaniu kontaktu z wybranym pracodawcą lub decyzja podniesienia poziomu wybranych umiejętności, kompetencji czy pozyskania nowych kwalifikacji zawodowych.

Pracodawcy wskazują zapotrzebowanie na informacje dotyczącą kandydatów, posiadających określone umiejętności, kompetencje czy kwalifikacje zawodowe. Tworząc indywidualny profil w podsystemie informatycznym pracodawca wskazuje, które umiejętności i na jakim poziomie są wymagane na określonym stanowisku pracy. Narzędzie informatyczne przetwarza dane i generuje informacje dotyczącą liczby uczniów i absolwentów wielkopolskich szkół zawodowych i technicznych dopasowanych do wymagań na określonym stanowisku pracy. Pracodawca poprzez narzędzie informatyczne może nawiązać kontakt z wybranym kandydatem i zaproponować mu podjęcie praktyki, stażu czy pracy. Aktywność użytkowników w systemie zmienia ich stan początkowy (uczeń - praktykant, stażysta lub pracownik; oferta pracy - stanowisko pracy). Widoczne są również zmiany, które są tym samym celem istnienia systemu, czyli podniesienie świadomości użytkowników

systemu (uczniów, pracodawców, dyrektorzy szkół, instytucji rynku pracy, doradców zawodowych, firmy szkoleniowych), szczególnie w zakresie poziomu dopasowania potrzeb rynku pracy do oferty systemu kształcenia. Integracja danych i wspomaganie procesów informacyjnych ma prowadzić do racjonalnego ukształtowania sfery informacyjnej uczniów, dyrektorów szkół, instytucji rynku pracy i przedsiębiorców oraz władz lokalnych. Jak proces obserwacji i proces decyzyjny może być wspomagany przez narzędzie informatyczne - Wielkopolski System Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego, na przykładzie dwóch typów użytkowników (uczenia, pracodawcy), wskazano na rys. 2.



Rys. 2. Wspomaganie procesów informacyjnych przez Wielkopolski System Doradztwa Edukacyjno-Zawodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hamrol, 2007, s. 116; Sojkin, 2009; Sienkiewicz, 1983; Kowalczyk, 1981; Słowiński, 2004).

Narzędzie informatyczne wspomaga procesy informacyjne poprzez integrację danych użytkowników podsystemu informatycznego. Dane są przetwarzane przez narzędzie informatyczne, a użytkownicy otrzymują informacje, które mają wspomagać ich procesy decyzyjne. Podsystem informacyjny, integrujący podmioty uczestniczące w procesach informacyjnych rynku pracy i systemu kształcenia umożliwi im nawiązywanie kontaktów i podjęcie współpracy. Fakt nawiązania współpracy prowadzi do zmiany początkowego stanu użytkowników (uczeń podejmuje praktykę, staż czy pracę; pracodawca pozyskuje pracownika dopasowanego do stanowiska pracy).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdza się, że jakość informacji i zarządzanie sytuacją informacyjną wpływa na jakość procesu obserwacji i jakość decyzji. Analizując procesy informacyjne wskazuje się na potrzebę określenia metod i kryteriów oceny jakości informacji w procesie obserwacji i procesie decyzyjnym oraz jakości informacji ostatecznej procesów informacyjnych – jakości decyzji. Dynamicznie rozwijające się społeczeństwo informacyjne wyznacza potrzebę wspomaganie aspektu informacyjnego działalności człowieka. System informatyczny, który umożliwi integrację danych, generowanie i selekcję informacji oraz stwarza możliwość kojarzenia się podmiotów zainteresowanych współdziałaniem może prowadzić do racjonalnego ukształtowania sfery informacyjnej. W artykule *Doradztwo edukacyjno-zawodowe w szkołach* (Kwinta-Odrzywołek, 2014) zwraca się uwagę na problem niedopasowania umiejętności i wykształcenia młodych ludzi do zapotrzebowania i wymagań rynku pracy. Wskazuje się, że polscy uczniowie otrzymują pobieżne informacje związane z planowaniem kariery. W niniejszej pracy wskazano, że poznanie istoty procesów informacyjnych, określenie metod i kryteriów oceny ich jakości oraz ich wspomaganie przez podsystem informatyczny ma prowadzić do zwiększenia jakości decyzji podejmowanych przez podmioty systemu edukacyjno-zawodowego (uczniów, dyrektorów szkół, doradców zawodowych, instytucji rynku pracy i pracodawców). W artykule *Oczekiwania kompetencyjne pracodawców wobec pracowników* (Solak, 2013) określono polski rynek pracy, jako rynek niestabilny i wskazano, że ciągle pojawiają się nowe zawody. Podano, że prognozy dotyczące wzrostu zapotrzebowania na konkretnych pracowników zmieniają się diametralnie w krótkim czasie i trudno jest przewidzieć, jakich umiejętności zawodowych będą poszukiwali pracodawcy. W niniejszej pracy wskazuje się na potrzebę prowadzenia dalszych badań procesów informacyjnych w celu usprawnienia decyzji podmiotów (decydentów) działających w dynamicznie zmieniających się i niepewnych warunkach otoczenia. Istotne jest dokonanie oceny zmiany stanu jakości procesów informacyjnych przy ich wspomaganie przez podsystem informatyczny.

Literatura

1. Ajdukiewicz K. (1983), *Zagadnienia i kierunki filozofii*, Czytelnik, Warszawa
2. Hamrol A. (2007), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

3. Kolman R. (2008), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Wydawnictwo Placet, Warszawa
4. Kowalczyk E. (1981), *O istocie informacji*, Wydawnictwo Komunikacji i Łączności, Warszawa
5. Kwinta-Odrzywołek J. (2014), *Doradztwo edukacyjno-zawodowe w szkołach*, <http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.757> [19.02.2014]
6. Mantura W. (2012), *Comperative analysis of the category of quality information*, w: Goliński M., Szafrąński M. (ed.), *Integrated support system for access to information in urban space with use of GPS and GIS systems*, Publishing House of Poznań University of Technology, Poznań
7. Sienkiewicz P. (1983), *Inżynieria Systemów*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa
8. Słowiński R (2004), *Techniczne systemy informatyki jako narzędzia odkrywania wiedzy i symulacji życia*, *Nauka* 3, s. 21-56
9. Sojkin B. (2009), *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
10. Solak A. (2013), *Oczekiwania kompetencyjne pracodawców wobec pracowników*, <http://rynekpracy.pl/artukul.php/wpis.732> [19.02.2014]
11. Szafrąński M. (red.), (2011), *Wielkopolski system monitorowania i prognozowania z zakresie kształcenia zawodowego*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
12. Szczepańska K. (2009), *Koszty jakości*, Wydawnictw Placet, Warszawa
13. Zacher L.W. (2012), *Nauka. Technika. Społeczeństwo*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa

The issue of the information processes refer to the career and educational counseling system

Abstract

The aim of the paper is to indicate the main aspects of the information processes and analyze the category of quality. To achieve the established aim the observation process and decision-making process were analyzed in terms of information aspects. First of all, the notion information was conceptualized and the factors which influence the observation quality were listed. Secondly, the observation process was defined and the quality of the observation process was indicated. Thirdly, the correlation between the observation process and the decision-making process was related. Then the decision-making process was defined.

Finally the main aspects of the processes were distinguished and the issue of the quality was discussed. The career and educational counseling system was analyzed as the example which indicate the possibilities to support the observation and decision-making processes and increase the quality of the decisions.

Keywords

information quality, decision-making, decision support, labour market

Kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji w firmach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Dorota Wolak

Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej – Curie, Instytut Nauk Społecznych,
Katedra Ekonomii
e-mail: dorota.wolak@gmail.com

Anna Żmijewska

Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji
e-mail: zmijewska-a@wp.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.05

Streszczenie

W artykule przybliżono aktualne kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji w firmach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Zaproponowano także rozwiązania pozwalające na lepsze wykorzystanie posiadanych przez firmy zasobów i potencjału. Poddano analizie występujące w literaturze definicje przedsiębiorstwa innowacyjnego. Z praktyki wynika, że pojawienie się innowacji w przedsiębiorstwach sektora MSP przyczynia się do występowania różnego rodzaju problemów, które skutecznie zniechęcają dany podmiot do wprowadzania tego typu działań dlatego też, w publikacji wskazano na bariery uniemożliwiające dalszy rozwój firm. Omówione kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji stanowią perspektywę rozwoju polskich podmiotów gospodarczych sektora MSP, a więc również polskiej gospodarki.

Słowa kluczowe

innowacje, przedsiębiorstwo produkcyjne, sektor MSP, konsolidacja

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MSP na całym świecie odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności. Jednym z głównych problemów polskich przedsiębiorstw produkcyjnych jest niski poziom ich innowacyjności mierzony niemal wszystkimi rodzajami wskaźników, jakie stosuje się w literaturze przedmiotu i polityce innowacyjnej. Niska innowacyjność producentów sektora MSP przekłada się na wolniejszy wzrost gospodarczy (Balcero-wicz i Wziątek-Kubiak, 2009). W rozwiniętych gospodarkach rynkowych panuje przekonanie, które również zaczyna docierać do świadomości krajowych przedsiębiorców, że zdolność przedsiębiorstw do wchłaniania innowacji świadczy o ich nowoczesności, efektywności i produktywności. Dlatego innowacje uznawane są obecnie za podstawowy czynnik rozwoju prowadzący do wzbogacenia rynku o nowe wyroby i usługi oraz przeobrażeń organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Innowacyjność należy postrzegać jako rozległy i wewnętrznie złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Niewdrażanie innowacji może stanowić poważne zagrożenie dla bytu przedsiębiorstwa (Dudzik-Lewicka, 2007). W ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa produkcyjne w coraz większym stopniu wykorzystują nowoczesne wyposażenie w zakresie technologii informacyjnych oraz specjalistyczną wiedzę. Wydaje się jednak, że stopień, w jakim działania te wpływają na implementowanie innowacji jest jednak niewystarczający (Żołnierski, 2005).

1. Przedsiębiorstwo innowacyjne

Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych obejmuje działania wewnętrzne oraz zewnętrzne przedsiębiorstwa, a jej celem i rezultatem jest wprowadzenie nowych, lepszych produktów, procesów i organizacji, a także zdobycie nowych rynków (Mizgajska, 2002). Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło co najmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), czyli nowy lub ulepszony produkt albo proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa (Stawasz, 2005). We współczesnym świecie przepływ informacji jest praktycznie nieograniczony, a firmy chcąc podnieść swoją konkurencyjność lub utrzymać ją na niezmiennym poziomie muszą stale dokonywać zmian technicznych. Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany

czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług (Drucker, 1992). Wprowadzanie zmian jest zatem obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa i nie ma potrzeby wyodrębniania szczególnej kategorii firmy innowacyjnej. Pojęcie to pojawia się jednak coraz częściej w literaturze, dlatego przedstawienie jego składowych prezentowanych przez różnych autorów wydaje się niezbędne. Zdaniem Jasińskiego przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo – rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii) i przeznacza na tę działalność relatywnie wysokie nakłady finansowe;
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo – techniczne;
- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług;
- stale wprowadza innowacje na rynek (Jasiński, 1992).

Kłopotek i inni jako firmę innowacyjną określają inteligentną organizację, permanentnie generującą i realizującą innowacje, znajdującą uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności, a sposób oraz struktura zarządzania są dostosowane do podstawowego zadania. Do najważniejszych cech firmy innowacyjnej, zalicza się:

- zdolności do permanentnego generowania innowacji, kreatywność;
- umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału firmy dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje;
- zdolność przewidywania przyszłości, perspektywiczne myślenie, stała łączność z klientami firmy celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb;
- posiadanie zespołu twórców, gwarantujących wysoki poziom innowacyjności;
- odpowiedni zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę;
- elastyczność działania (Kłopotek i in., 2000).

Wskazani autorzy wyróżniają kryteria jakościowe i ilościowe wyróżniające firmę innowacyjną (tab. 1). Kryteria ilościowe obejmują wszelkiego rodzaju mierzaliki obrazujące poziom innowacyjności firmy.

Tab. 1. Kryteria ilościowe i jakościowe wyróżniające firmę innowacyjną

Kryteria	
Ilościowe	Jakościowe
Udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży przedsiębiorstwa	Produkty innowacyjne (trwałe i niezawodne, poprawnie funkcjonujące, ekonomiczne, naprawialne) możliwe do kupienia za realnie niską, akceptowalną cenę
Liczba nowych produktów wdrożonych w danym roku	Posiadanie własnej rozpoznawalnej marki oraz sieci dystrybucji, w tym możliwości zakupu przez Internet
Liczba wdrożonych nowych technologii w danym roku	Spełnianie wymagań rynku w zakresie jakości wyrobów i usług
Liczba uzyskanych patentów w danym roku	Posiadanie akceptowalnego przez rynek wizerunku firmy (<i>public relations</i>)
Liczba realizowanych tematów badawczych	Dysponowanie odpowiednim potencjałem i uzyskiwanie dobrych wyników
Wartość patentów przyznanych na badania	Stosowanie technologii przyjaznych dla środowiska i przejrzystego łańcucha dostaw
Udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży	Uzyskiwanie w ocenie produktów wysokiego poziomu jakości w stosunku do konkurencji przy dobrych wynikach ekonomiczno-finansowych całej firmy
Udział podstawowych produktów w rynku światowym	Posiadanie kreatywnych, dysponujących stosowną wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniem pracowników i racjonalnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi
Liczba pracowników ze stopniem naukowym	Stosowanie nowinek techniczno-technologicznych, aktywność własna w tym zakresie oraz elastyczność, a także otwartość na zmiany
Udział pracowników z wykształceniem wyższym w relacji do innych grup zatrudnionych	
Udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży firmy	
Liczba publikacji naukowych	
Liczba nagród uzyskanych na konkursach i wystawach za produkty firmy	
Liczba uzyskanych patentów w danym roku	
Liczba sprzedanych licencji oraz liczba kupionych i wykorzystanych licencji obcych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kłopotek i in., 2000).

Mimo, iż kryteria ilościowe są bardzo pożyteczne w procesie wizualizacji poziomu innowacyjności, trudno jest określić poziom stanowiący granicę przynależności danej firmy do grupy innowacyjnej. Stąd bardziej pożyteczne wydają się kryteria jakościowe, opisujące daną firmę pod względem wielu czynników mających wpływ na poziom jej innowacyjności (Wojciechowski, 2013). Wyżej podane kryteria nie wyczerpują listy, ale są bardzo ważne dla oceny zjawiska.

2. Charakterystyka innowacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Innowacje w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora MSP są zagadnieniem rzadziej omawianym w literaturze fachowej niż innowacje dotyczące większych podmiotów. Wynika to między innymi z faktu, że przedsiębiorstwa MSP w większym stopniu opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych, działaniach badawczo-rozwojowych i rzadziej korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy (usług doradczych oraz licencji) niż ich większe odpowiedniki. Zjawisko to odzwierciedla mniejszą zdolność małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych do absorpcji wiedzy zewnętrznej (Perez-Bustamante, 1999). Tym niemniej, przedsiębiorstwa z tego sektora wprowadzają innowacje przede wszystkim przez nowe konkurencyjne produkty lub wyspecjalizowane technologie produkcyjne. Wykorzystują to jako element zdobywania oraz utrzymywania swojej pozycji na rynku (Oster i Zięba, 2011). Z punktu widzenia innowacyjności sektor MSP jest wysoce heterogeniczny (Bessant i Pavitt, 2005). Każde z przedsiębiorstw mają swoje własne specyficzne zachowania innowacyjne. Przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MSP stosują zarówno proste imitacje, jak i również zdarzają się w tych przedsiębiorstwach innowacje radykalne. Firmy te stosują zarówno wyizolowaną działalność innowacyjną, jak również skomplikowaną działalność w powiązaniu z innymi podmiotami (Mądra, 2014). Badania własne (ankietowe) przeprowadzone w 2014 roku wśród stu polskich firm produkcyjnych różnych branż wskazują, że 85% przedsiębiorstw deklaruje zainteresowanie wdrażaniem innowacji.

Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw zdecydowanie odbiega od poziomu charakteryzującego stare kraje unijne. Niewiele także różni się od większości nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej pochodzących z centralnej i południowej Europy. Pokonanie antyinnovacyjnego dziedzictwa gospodarki nakazowo-rozdzielczej w większości postsocjalistycznych krajów jest procesem trudniejszym niż oczekiwano (restrukturyzacja defensywna).

3. Bariery związane z wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach sektora małych i średnich przedsiębiorstw

W momencie pojawienia się innowacji w przedsiębiorstwie występują różnego rodzaju problemy różnej natury, które skutecznie zniechęcają dany podmiot do wprowadzania tego typu działań (Raport ..., 2005). Przedsiębiorstwa z sektora MSP często nie prowadzą działalności innowacyjnej, gdyż nie posiadają na nią środków własnych, a nie mogą lub nie potrafią pozyskać kapitału obcego. Właściciel i często kadra zarządzająca nie mają wiedzy i kompetencji w tym zakresie; nie ma również wyodrębnionych komórek B+R w przedsiębiorstwach. Niepewny popyt również jest dużą barierą dla tego typu przedsiębiorstw, gdyż nietrafienie z produktem może skończyć się bankructwem. Na bariery instytucjonalne przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu, a w polskiej gospodarce jest ich wiele. Przyczyn niskiej innowacyjności sektora MSP można doszukiwać się również w tym, że na wielu rynkach krajowych w Polsce nie istnieje tak znacząca konkurencja jak w krajach przodujących w innowacyjności, co może powodować, że w wielu firmach nie pojawia się motywacja do tworzenia bardziej innowacyjnych rozwiązań, gdyż na dotychczasowe produkty znajdują się klienci (Koczorega, 2011). Wszystkie podmioty gospodarcze muszą mieć wewnętrzną zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak również mieć zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza przedsiębiorstwami. Sektor MSP ma jednak większe problemy z wewnętrzną zdolnością innowacyjną niż duże przedsiębiorstwa, chociaż w dziedzinach niszowych firmy te mogą zdobyć przewagę techniczną oraz rynkową. Do czynników ograniczających innowacyjność sektora MSP można również zaliczyć (Larsen i Lewis, 2007): ograniczenia finansowe, niedostatek umiejętności marketingowych, nieprawidłowości w zarządzaniu, ograniczenia czasowe, utrudniony dostęp do zewnętrznych usług konsultingowych. Wiele badań pokazuje, że przedsiębiorstwa z sektora MSP mają problem z uzyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania, zwłaszcza w początkowym stadium działalności. Często również osoba zarządzająca przedsiębiorstwem nie posiada dostatecznej wiedzy odnośnie procesów ekonomicznych, z tego też wynika niechęć do działań innowacyjnych. Przedsiębiorcy pomimo, że nie posiadają umiejętności prognozowania zjawisk ekonomicznych oraz umiejętności zarządzania bardzo rzadko decydują się również ze względu na oszczędności na korzystanie z usług doradczych firm zewnętrznych. Mimo, iż prowadzonych jest wiele działań zarówno na szczeblu europejskim, krajowym, a także regionalnym mających na celu wsparcie postaw proinnowacyjnych wśród przedsiębiorstw z sektora MSP można zaobserwować niekorzystne zjawisko utrudniające, a na pewno spowalniające proces wdrażania innowacji w MSP. W podręczniku Oslo

Manual zaprezentowano wykaz czynników stanowiących potencjalne bariery dla działalności innowacyjnej, grupując je na pięć podkategorii (Oslo Manual, 2005): kosztowe, dotyczące wiedzy, rynkowe, instytucjonalne oraz inne powody niepowodzenia działalności innowacyjnej. Jedną z najszerzych list barier w Polsce przedstawiła Okoń-Horodeńska między innymi wymieniając:

- brak woli politycznej oraz długookresowej strategii rozwoju gospodarki;
- brak zrozumienia dla priorytetowego znaczenia innowacyjności i brak aktywności państwa w strategicznych przedsięwzięciach;
- niskie nakłady na B+R i edukację, brak systemu finansowania innowacji oraz nieudolność w wykorzystywaniu funduszy pomocowych Unii Europejskiej;
- brak aktywności jednostek B+R w komercjalizacji wyników prac badawczych przy jednocześnie,
- niekomercyjnych wynagrodzeniach w najważniejszych dla innowacji obszarach;
- niedojrzałość instytucji finansowych i brak *venture capital*;
- słaby rynkowy popyt na innowacje technologiczne;
- niedostatki w edukacji innowacyjnej oraz niedoskonałe przepływy informacyjne;
- niedoskonałości infrastruktury telekomunikacyjnej i komunalnej (Okoń-Horodeńska, 2005).

Wszystkie te bariery znacząco wpływają na bardzo niską innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, doprowadzając do sytuacji, że na rynku globalnym firmy te nie są w stanie konkurować z innymi podmiotami oraz osiągać poprzez innowacje przewagi konkurencyjnej (Mądra, 2013).

4. Kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji

Aktywność przedsiębiorstw w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi działaniami mającymi na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji. Podział taki oparty jest na kryterium źródła ich powstawania. Działania zewnętrzne płyną z otoczenia krajowego oraz międzynarodowego, w którym działa przedsiębiorstwo i z którego zasobów korzysta. Działania te obejmują szeroko rozumiane działania instytucjonalne czyli prawodawstwo, politykę państwa i organów samorządowych, działania innych podmiotów w tym dostawców zagranicznych oraz firm z udziałem kapitału zagranicznego na obszarze i w dziedzinie, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz działania

z zakresu współpracy przedsiębiorstw MSP z podmiotami rynku (przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi, instytucjami państwowymi, prywatnymi, lokalnymi, działania konsumentów i innych podmiotów rynku. W 2013 roku Ministerstwo Gospodarki przeprowadziło badania, mające na celu wskazanie najistotniejszych barier i problemów przedsiębiorstw sektora MSP związanych z wdrażaniem innowacji. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki (SIEG), stanowiąca załącznik do uchwały nr 7 Rady Ministrów z dnia 15 stycznia 2013 roku, obejmuje działania publiczne do roku 2020, które będą miały na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji w polskich przedsiębiorstwach. Strategia ta obejmuje kierunki działań mające na celu zahamowanie występującej tendencji do ograniczania przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne wydatków na działalność innowacyjną. Stworzenie wysoce konkurencyjnej gospodarki (innowacyjnej i efektywnej) opartej na wiedzy i współpracy to cel główny strategii. Będzie on realizowany na podstawie czterech celów szczegółowych, czyli:

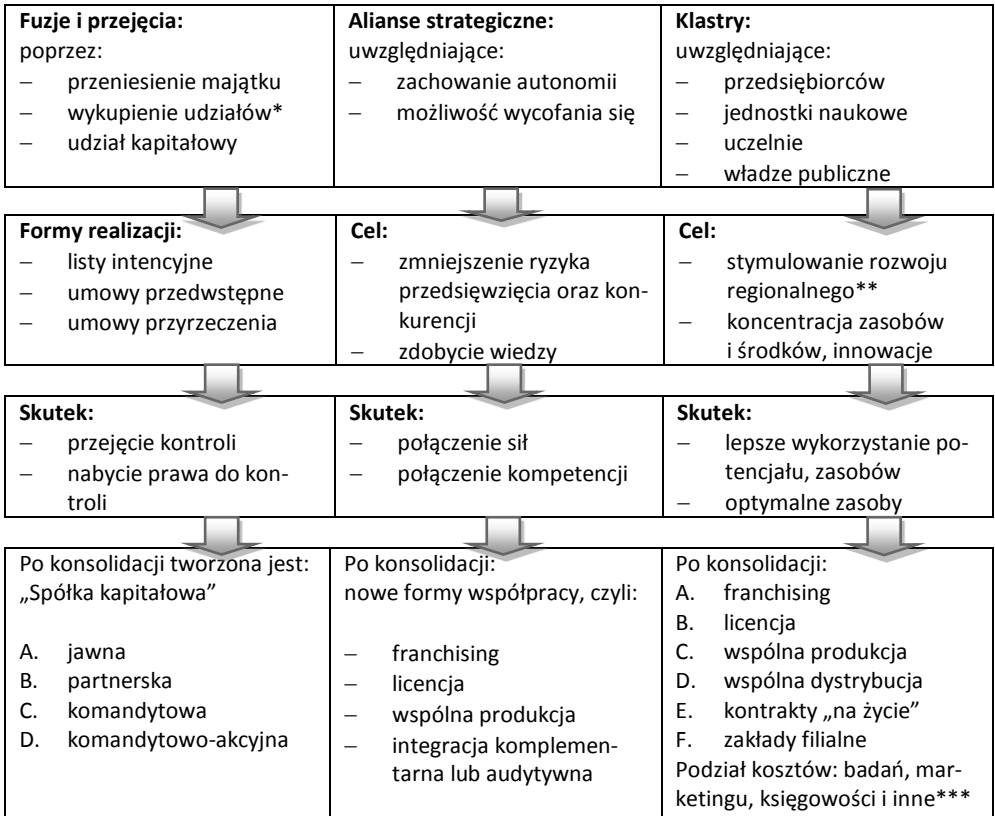
- dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb gospodarki;
- stymulowanie innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy;
- wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców;
- wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

Wychodząc od znaczenia warunków ramowych dla prowadzenia wszelkiej działalności biznesowej (w tym innowacyjnej), strategia kładzie nacisk na dalszą eliminację zbędnych obciążeń i barier dla przedsiębiorczości. Chodzi między innymi o działania deregulacyjne, czy o ułatwienie przedsiębiorstwom dostępu do kapitału we wszystkich fazach ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału wysokiego ryzyka i sektora MSP. Dostrzegając zbyt niski poziom jakości powiązań pomiędzy sferą nauki a biznesem, zaakcentowano rolę współpracy, uznając ją za newralgiczną dla rozwoju gospodarki wiedzy w Polsce. W tym zakresie planuje się między innymi stworzenie systemu brokerów technologii, promowanie praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach dla kadry naukowej oraz włączanie praktyków biznesowych w projekty badawcze lub proces dydaktyczny. Postuluje się częściowe przesunięcie premiowania z pojedynczych podmiotów na wspólne przedsięwzięcia grupy podmiotów, czy wspieranie dyfuzji na MSP procesów innowacyjnych prowadzonych przez duże przedsiębiorstwa. Strategia zakłada szersze niż do tej pory wykorzystywanie instrumentów rewolwingowych. Osiąganą w ten sposób większej mobilizacji kapitału prywatnego towarzyszyć będą działania na rzecz poprawy efektywności wydatkowania środków publicznych przeznaczonych na finansowanie B+R+I. Jako nieodzowne uzupełnienie horyzontalnego podejścia do polityki inno-

wacyjności zakłada się – zgodnie z koncepcją inteligentnej specjalizacji – wspieranie rozwoju obszarów i technologii o największym potencjale wzrostu. Ich identyfikacja będzie oparta między innymi na wynikach projektów typu foresight. Wdrażanie inteligentnych specjalizacji będzie oparte na zasadzie partnerstwa, a więc będzie zakładać zaangażowanie wszystkich interesariuszy, między innymi przedsiębiorców, platform technologicznych lub klastrów. W strategii zaplanowano również działania na rzecz umiędzynarodowienia gospodarki. W tym zakresie zakłada się wzmocnienie systemu promocji gospodarki, rozbudowę instrumentów wsparcia dostosowanych do etapu rozwoju przedsiębiorstwa, czy wspieranie procesu umiędzynarodowienia innowacyjnych przedsiębiorstw. Dokument zwraca też uwagę na potrzebę pozyskiwania inwestycji zgodnych z krajowymi priorytetami rozwoju naukowo-technologicznego. Programem wykonawczym do strategii będzie Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku (PRP), (<http://www.ms.gov.pl>).

Do działań zewnętrznych z zakresu współpracy przedsiębiorstw MSP należy zaliczyć również działania konsolidacyjne. Są to działania przedsiębiorstw polegające na umocnieniu pozycji firm poprzez połączenie potencjałów i współpracę. Działania konsolidacyjne pozwalają między innymi na uzyskanie wzrostu konkurencyjności poprzez działania innowacyjno-wdrożeniowe, wzrost produktów innowacyjnych w produkcji ogółem, pozyskanie nowych rynków zbytu. Skonsolidowane firmy mają większą szansę wprowadzenia na rynek produktów innowacyjnych. Zamiast konkurowania jest możliwa owocna współpraca i lepsze wykorzystanie potencjalnych możliwości. Połączone firmy produkując taniej wyroby na wysokim poziomie jakości mają większe szanse sprzedaży. Warianty procesów konsolidacji przedstawiono na rys. 1.

Konsolidacja pozwala, oprócz wymiernych efektów ekonomiczno-finansowych, które odgrywają kluczową rolę w efektywnym wdrażaniu innowacji, na uzyskanie silniejszej pozycji na rynku. Dzięki tym działaniom wzrasta konkurencyjność podmiotów, a współpraca pomiędzy różnymi podmiotami jest jedną z kluczowych form transferu wiedzy międzynarodowej i krajowej oraz ważnym czynnikiem sprzyjającym wdrażaniu innowacji. Konsolidacja jednak ma wtedy sens, gdy samodzielne działanie jest mniej skuteczne od działania w grupie na przykład w klastrze. Podmioty działające w ramach klastra konkurują między sobą, wchodzą we wzajemne interakcje (formalne i nieformalne), ale przede wszystkim znajdują pewne obszary do współpracy. Współpraca ta może mieć charakter trwały lub okresowy, może być otwarta na nowe podmioty lub bardziej zamknięta. Klaster jest więc strukturą łączącą korzyści specjalizacji, elastyczności i rywalizacji niezależnych podmiotów z korzyściami skali wynikającymi z istnienia współpracy i rozbudowanego łańcucha wartości.



*udziały/akcje w spółce kapitałowej **dyfuzja know-how i rotacja kadr, zwiększenie produktywności

*** kształtowanie rynku, rozwój infrastruktury naukowej, stymulowanie przepływu wiedzy, rozwój rozbudowanych sieci produkcyjnych zwiększanie atrakcyjności lokalizacyjnej dla zagranicy

Rys. 1. Konsolidacja firm

Źródło: opracowanie własne.

W ramach klastrów są generowane wyspecjalizowane i dostępne lokalnie zasoby pozwalające na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, iż poprzez współpracę konkurujące w danej lokalizacji przedsiębiorstwa mogą odnosić szereg korzyści. W szczególności mogą realizować przedsięwzięcia i inwestycje, których nie byłyby w stanie podjąć samodzielnie lub których wspólna realizacja pozwala na obniżenie kosztów lub ryzyka. Do wewnętrznych działań mających na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach możemy zaliczyć wszelkie czynności jakie może podjąć przedsiębiorstwo w ramach własnej struktury organizacyjnej.

Podsumowanie

Wdrażanie innowacji nie jest procesem łatwym i wymaga dużej wiedzy oraz przede wszystkim wytrwałości i cierpliwości ze strony przedsiębiorców. Proces ich wprowadzania składa się z:

- identyfikacji innowacji (między innymi: wyszczególnienie potrzeb przedsiębiorstwa oraz jego klientów, a także technologii, dzięki której można te potrzeby zaspokoić);
- planowania wdrożenia innowacji (między innymi: selekcja i wybór technologii, negocjacje związane z zakupem technologii, zlecenie przygotowania innowacji, przygotowanie planu wdrożenia technologii);
- wdrożenia (między innymi: model, zmiany organizacji i procesów, finansowanie wdrożenia);
- monitoringu i modyfikacji innowacji (między innymi: monitoring produkcji, monitoring sprzedaży, badanie opinii klientów, wprowadzanie zmian organizacyjnych, procesowych lub marketingowych, modyfikacja produktu usługi).

Każda z faz procesu musi zostać przeprowadzona sumiennie i uczciwie; każda powinna zostać zakończona oceną i decyzją, czy proces należy kontynuować, czy może lepiej go zakończyć, aby nie narażać przedsiębiorstwa na straty finansowe. Wprowadzanie innowacji, nawet tych organizacyjnych, nie odbywa się z dnia na dzień; proces ten trwa kilka miesięcy, a nawet lat. Nie ma faz procesu mniej lub bardziej ważnych, każda jest najważniejsza. (<http://www.pi.gov.pl>). Istotnym ogniwem w procesie są błyskotliwi, zmotywowani i doświadczeni pracownicy. Według Disselkampa znaczące są następujące filary innowacyjnej kultury organizacyjnej: chęć wprowadzania innowacji, swoboda ich wprowadzania, zdolność do wprowadzania innowacji oraz podejmowanie działań. Terwiesch oraz Ulrich wskazują następujące sposoby ciekawych działań mających na celu pozyskiwanie innowacji na zewnątrz firmy: import innowacji odizolowanych geograficznie, poszukiwanie inspiracji

w działalności dużych firm, identyfikacja kluczowych użytkowników, współpraca z niezależnymi wynalazcami, kooperacja z ośrodkami akademickimi. Jednak nawet doskonały pomysł na innowację nie będzie efektywny, jeśli nie zostanie umiejętnie wdrożony i wspierany przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem. Problematyka związana z poprawą efektywności wdrażania innowacji jest ważna, potrzebna i aktualna, a zajmowanie się nią jest technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie uzasadnione.

Literatura

1. Balcerowicz E., Wziątek-Kubiak A. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia Pracowników*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa
2. Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
3. Dudzik-Lewińska I. (2007), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych regionu bielsko bialskiego w świetle badań własnych*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/6.pdf> [30.01.2014]
4. Jasiński A. H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa
5. Jasiński A. H. (1997), *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
6. Kłopotek A., Łobejko A., Sosnowska S. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa
7. Koczerga M. (2011), *Innowacje w przedsiębiorstwie*, w: Mruk H., Nestorowicz R. (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań
8. Larsen P., Lewis A. (2007), *How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation*, *Creativity and Innovation Management* 16 (2), s. 142-151
9. Mądra J., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP*, <http://www.ptzp.org.pl> [30.01.2014]
10. Mizgajaska H. (2002), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań
11. Mizgajaska H., Wściubiak Ł., *Czynniki wpływające na aktywność innowacyjną zaawansowanych technologicznie firm produkcyjnych sektora MSP w Polsce*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/24.pdf> [30.01.2014]
12. OECD (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa
13. Okoń-Horodeńska E. (2004), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD and Eurostat, 3rd edition
15. Oster P., Zięba M. (2011), *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, *E-mentor* 3 (40)

16. Perez-Bustamante G. (1999), *Knowledge management in agile innovative organizations*, Journal of Knowledge Management 3 (1), s. 6-17
17. *Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce* (2005), Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, raport nr 26, Warszawa
18. Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, w: Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 239
19. Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, w: Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 37-58
20. *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki*, <http://www.ms.gov.pl> [30.01.2014]
21. *Teoria klastra*, <http://www.wmarr.olsztyn.pl> [30.01.2014]
22. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, J.Wiley& Sons, Ltd., New York
23. Wojciechowski A. (2013), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, Olsztyn
24. Wolak D. (2014), *Metody oceny konsolidacji przemysłu odzieżowego w Polsce*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź
25. Żołnierski A. (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, http://www.e-msp.pl/file/74/75/76/potencjal_innowacyjny.pdf [30.01 2014]

Directions of activities to improve the effectiveness of the implementation of innovation in manufacturing small and medium enterprises in Poland

Abstract

The article aims to present current directions of activities improving the effectiveness of innovation implementation in manufacturing enterprises of SME sector and propose solutions for the enhanced use of the company's resources and potential. The authors have analyzed the definitions of innovative enterprises present in reference books. Practice implies that the occurrence of innovation in the SME sector causes various problems, which effectively discourage a particular entity from introducing this type of activity. Thus, this

publication indicates in detail the barriers preventing further development of the companies connected with innovation implementation. The discussed objectives improving the effectiveness of innovation implementation create development prospects for Polish SME entities as well as Polish economy.

Keywords

innovation, manufacturing company, the SME sector, consolidation

Zastosowanie nanotechnologii w białostockich gabinetach stomatologicznych

Agnieszka Porucznik

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania
e-mail: porucznik.agnieszka@gmail.com

Witold Łojkowski

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania
e-mail: wl@unipress.waw.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.06

Streszczenie

Najpopularniejsze w stomatologii nanocząstki, takie jak nanosrebro, nanozłoto, nanokrzemionka czy nanohydroksyapatyt znalazły zastosowanie między innymi w materiałach kompozytowych, masach wyciskowych, systemach wiążących, preparatach przeciwpróchnicznych, a także w pastach do zębów. Produkty ulepszone dzięki nanocząsteczkom wykorzystywane są w niemal każdym gabinecie stomatologicznym, a dentyści chwalą różnorodne właściwości tych preparatów, takie jak: lepsze wyniki pracy, łatwa polerowalność, lepsze dopasowanie koloru, a także długotrwały efekt. Nanotechnologia w stomatologii w przyszłości będzie się rozwijała w takich obszarach jak implantologia, diagnostyka i leczenie raka jamy ustnej oraz nanoroboty dentystyczne. Stosowanie nanopreparatów w praktyce dentystrycznej jest znacznie bardziej rozpowszechnione niż wskazuje polska literatura naukowa i popularno-naukowa oraz ogólna wiedza o nanotechnologii w społeczeństwie.

Słowa kluczowe

nanostomatologia, implanty, nanoroboty

Wstęp

Mimo, że nanotechnologia swoje zastosowanie w stomatologii znalazła stosunkowo niedawno, stała się już nieodłącznym elementem codziennej pracy stomatologów (Saunders, 2009). Produkty z dodatkiem nanocząsteczek srebra lub złota wykazują silne działanie przeciwbakteryjne, przez co zapobiegają stanom zapalnym, co w stomatologii jest jednym z najważniejszych czynników ryzyka. Poza srebrem i złotem ważną rolę odgrywa hydroksyapatyt, stosowany głównie w produkcji implantów zębowych, który zapewnia prawidłowy stopień osseointegracji implantu z kością. Z tych właśnie powodów wyżej wymienione nanocząsteczki są jednymi z najczęściej wykorzystywanych w przemyśle stomatologicznym¹.

Współcześnie nanotechnologia znajduje zastosowanie w niemal wszystkich obszarach stomatologii, począwszy od higieny jamy ustnej poprzez stomatologię zachowawczą, endodoncję, ortodoncję aż po implantologię (Panek i in., 2006). Głównym powodem zastosowań nanotechnologii w dentyście jest niezwykle charakter cząsteczek w skali nano, które wykazują zupełnie odmienne właściwości niż te same w skali mikro. Różnice we właściwościach wynikają przede wszystkim z budowy nanocząsteczek, rodzaju ich powierzchni oraz sposobu ich wytwarzania (Daniszewska, 2006). Zastosowanie nanocząstek złota w stomatologii wynika głównie z jego bakteriobójczego i przeciwgrzybiczego charakteru. Ponadto, nanozłoto zwalcza infekcje, hamuje wirusy i ma zdolność do wyszukiwania i niszczenia komórek rakowych, a także naprawy ludzkiego DNA (Pulit, 2011). Tak jak i nanozłoto, nanosrebro wykazuje właściwości bakteriobójcze a także dezynfekujące. Wynika to między innymi z jego dużej powierzchni właściwej (powierzchni 1 grama materiału), co prowadzi do sytuacji, w której ułamek wszystkich atomów znajduje się na powierzchni i posiada niewysyczone wiązania atomowe (Pulit, 2011). Oprócz wyżej wymienionych cząsteczek, w stomatologii jest wykorzystywany również hydroksyapatyt, który jest składnikiem kości i zębów. W naturalny sposób powstaje on w trakcie biomineralizacji (tworzenie się lub akumulacja minerałów przez organizm, zwłaszcza w tkanki i struktury biologiczne – w tym przypadku kości zębów – struktury twarde). W zastosowaniach w stomatologii występuje on w postaci proszków, kulek lub porowatych bloków. Stosuje się go do bezpośredniego wbudowywania w luki do układu kostnego (na przykład po amputacji fragmentu kości wskutek nowotworu do odbudowy ubytku kostnego), ze względu na jego biokompatybilność

¹ Niniejszy artykuł przedstawia wybrane wyniki pracy inżynierskiej *Zastosowanie nanotechnologii w stomatologii, ze szczególnym uwzględnieniem białostockich gabinetów dentystrycznych*. Bazuje ona na wiedzy wynikającej z przeglądu opracowań naukowych oraz wynikach badań ankietowych przeprowadzonych wśród dentyistów z białostockich gabinetów stomatologicznych.

z tkankami kostnymi. Powleka się nim również części wspólne protez, co pozwala na pobudzenie wzrostu kości na implantach (Wiglusz, 2012).

Przyszłość nanostomatologii jest związana najsilniej, oprócz udoskonalania istniejących już rozwiązań, z implantologią - w celu osiągnięcia jak najlepszego stopnia osseointegracji implantów (Patil i Mehta, 2008), diagnostyką i leczeniem raka jamy ustnej (Gau i Wong, 2007) oraz w przyszłości: nanorobotami stomatologicznymi, które mogłyby się przyczynić do indukcji znieczulenia, natychmiastowej repozycji zębów czy też dokładnego dostarczania niezbędnych leków (Freitas, 2000).

Obecnie do preparatów dostępnych na rynku, wykorzystujących w swoim składzie nanotechnologię, należą pasty do zębów, materiały kompozytowe, masy wyciskowe, preparaty zapobiegające próchnicy, płyny do płukania kanałów zębowych oraz systemy wiążące.

Istotą pracy było stworzenie zwartego opracowania literaturowego na temat zastosowania nanotechnologii w stomatologii. Jest to ważne ze względu na fakt, iż, według wiedzy autorów, w Polsce nie ma podobnego opracowania, opartego na źródłach naukowych. Dodatkowym celem pracy było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaki jest poziom zaawansowania nanotechnologicznego w białostockich gabinetach stomatologicznych. Osiągnięcie tych założeń może przyczynić się do propagowania wiedzy na temat nanostomatologii oraz wzbudzenia zainteresowania tym tematem wielu osób, w tym stomatologów oraz samych pacjentów. Wyniki pracy mogą posłużyć opracowywaniu działań w ramach Regionalnej struktury rozwoju nanotechnologii.

1. Nanostomatologia w literaturze przedmiotu

O nanotechnologii pisano i pisze się dużo, zarówno w Polsce jak i zagranicą, co powoduje, że dostęp do opracowań naukowych można uzyskać bez problemu. Publikacje o nanostomatologii w języku polskim są nieliczne; najczęściej są to krótkie opracowania w czasopismach naukowych i branżowych lub raporty z badań prowadzonych przez producentów i dystrybutorów produktów stomatologicznych, na przykład Wiglusz – *Nanohydroksyapatyty w zastosowaniach biomedycznych*, Panek i inni – *Zastosowanie nanotechnologii w stomatologii* czy też witryny internetowe, na przykład: www.biomet3i.com, www.dentalnt.com. Inaczej jest z opracowaniami w obcych językach: jest ich wiele.

Artykuły z dzienników stomatologicznych i publikacje światowej sławy naukowców z dziedziny dentystryki są ogólnodostępne i dostarczają wyczerpujących

i dokładnych danych na temat zastosowania nanotechnologii w stomatologii, sposobów tworzenia nowych preparatów oraz produktów z wykorzystaniem nowoczesnej technologii. Najbardziej przydatne materiały pochodzą z takich dzienników, jak: *Journal of Applied Oral Science*, *Journal of Orofacial Sciences*, *International Journal of Oral and Maxillofacial Implants*, *The Journal of the American Dental Association* czy *Dental Materials*.

Niniejsze opracowanie opiera się na informacjach z witryn internetowych oraz z zagranicznych dzienników specjalistycznych. Na podstawie opracowań stwierdzono, że na polskim rynku stomatologicznym istnieje szereg produktów z nanotechnologią, między innymi:

- produkty do higieny jamy ustnej – pasty z dodatkami nanohydroksyapatytu, wytwarzającego barierę antybakteryjną oraz z dodatkiem nanocząstek MicroRepair® umożliwiających remineralizację szkliwa i naprawę mikrouszkodzeń;
- produkty wspomagające leczenie przeciwpróchnicze – płyn Nanocare Gold z nanocząsteczkami złota oraz srebra oraz Nanocare Plus wzbogacony o nanokoloidalne srebro oraz złoto do płukania kanałów korzeniowych przeciwdziałający próchnicy, lakier ochronny OliSeal Nano z nanocząstkami apatytu fluorowego, wspomagającego remineralizację tkanek zębowych;
- produkty kompozytowe – służące do wypełnień zębów, wzbogacone o nanocząsteczki, wykazujące odporność na ścieranie podobną do poziomu ścieralności szkliwa oraz zwiększoną wytrzymałość wypełnień w stosowanych obszarach, co zmniejsza ryzyko szybkiego uszkodzenia uzupełnienia ubytku (na przykład: ICE, Ceram X, cała seria Filtek™ czy też Renamel Nano, Show Case – kompozyty nano – mikrohybrydowe, Tetric EvoCeram, Lava Ultimate);
- systemy wiążące – wzbogacone o nanocząsteczki, służą do stworzenia ścisłego połączenia szkliwa i zębiny z materiałem przeznaczonym do wypełnień w celu uniknięcia wytworzenia się szczelin brzeżnych, a w konsekwencji mikroprzecieków (na przykład: FROG, Adper Single Bond 2, Prime&Bond NT, Adper Easy One, Simile);
- materiały do wypełnień – zastosowano w nich wypełniacze nanoceramiczne, nanofilowe, nanohybrydowe (na przykład: Empress Direct, Evetric, Konfill N, Nanocare Gold jako środek uzupełniający do wypełnień);
- masy wyciskowe - z nanocząsteczkami, dzięki którym przy produkcji silikonowych polimerów udało się ulepszyć ich właściwości, przede wszystkim płynność, wzrost wytrzymałości na zerwanie a także zwiększenie odporności na odkształcenie (na przykład: Elite HD+, LuxaCore-Z Dual);
- implanty zębowe – implant firmy Biomet 3i NanoTite – wykorzystujący nanocząsteczki krystalicznego fosforanu wapnia (CaP), (<http://www.biomet3i.com>);

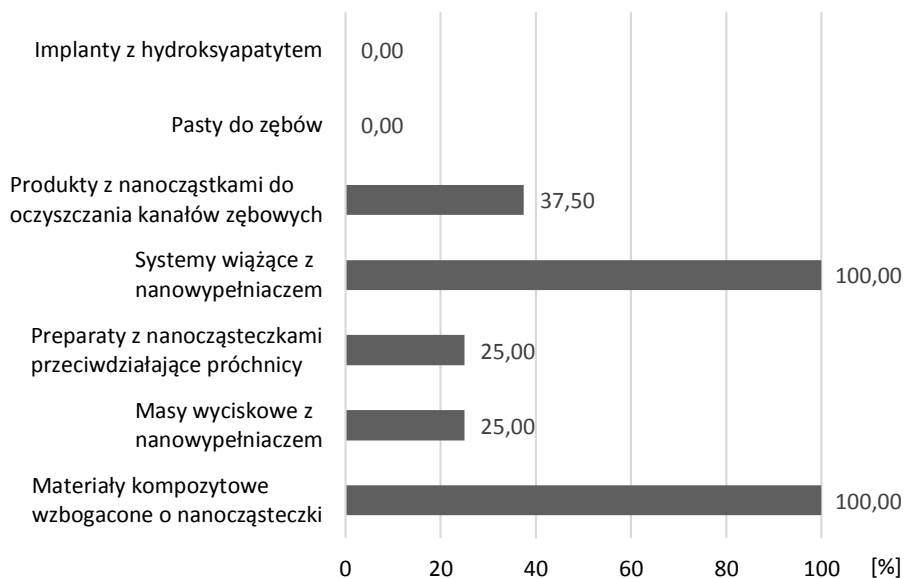
- w ortodoncji – produkcja polimeru z wykorzystaniem nanocząsteczek glinu, znacznie odporniejszego na ścieranie w porównaniu do obecnie dostępnych (<http://www.dentonet.pl>).

2. Metoda badań ankietowych

Do zbadania poziomu zaawansowania nanotechnologicznego białostockich gabinetów stomatologicznych wybrano ankietę kwestionariuszową. Zawierała ona dziesięć pytań otwartych i zamkniętych (pięć zamieszczono w metryczce). Ankieta została dostarczona do stu gabinetów stomatologicznych znajdujących się na terenie Białegostoku. Próba badawcza objęła gabinety prywatne i z umową Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), z czego 100% pełnych odpowiedzi udzieliło 30 respondentów, 20 osób wypełniło je w 30%, a połowa ankietowanych, to jest 50 osób, nie udzieliło odpowiedzi w ogóle. Do analizy przyjęto 30 w pełni uzupełnionych ankiet (100% odpowiedzi na pytania).

3. Wyniki badań ankietowych

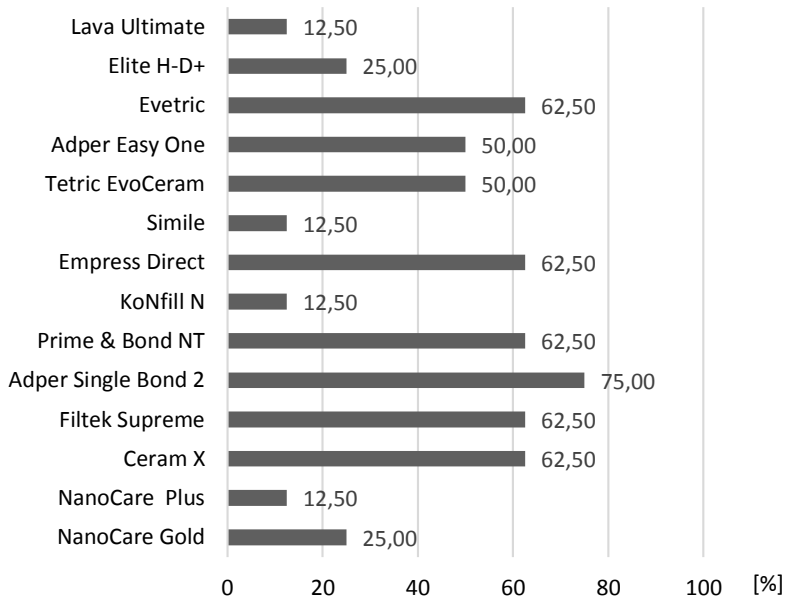
Dostępne na rynku kategorie produktów stomatologicznych wykorzystujących nanotechnologię przedstawiono na rys. 1. Każdy ankietowany stomatolog używa produktów ulepszonych dzięki nanotechnologii.



Rys.1. Stomatolodzy wykorzystujący podane w pytaniu ankietowym produkty stomatologiczne wzbogacone o nanocząsteczki [%]

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że każdy ze stomatologów korzysta z materiałów kompozytowych wzbogaconych o nanocząsteczki, a także z systemów wiążących z nanowypełniaczem. 38% badanych przyznaje, że używa produktów z nanocząsteczkami do oczyszczania kanałów zębowych, a co czwarty z ankietowanych pracuje z masami wyciskowymi z nanowypełniaczem i preparatami z nanocząsteczkami przeciwdziałającymi próchnicy.

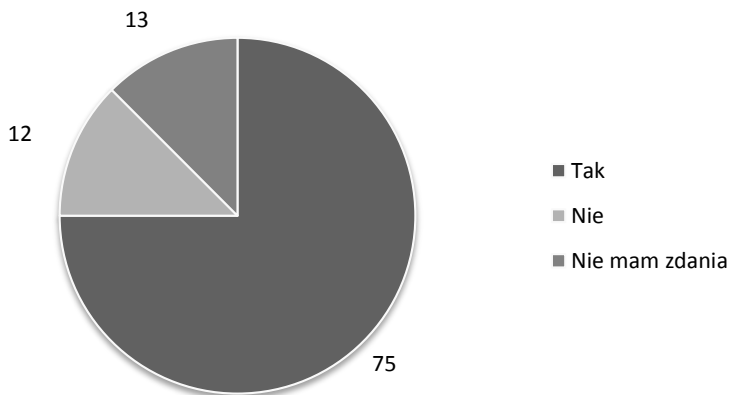


Rys. 2. Dentyści używający produktów stomatologicznych z nanocząsteczkami [%]

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej używanymi produktami z technologią nano są produkty: Adper Single Bond 2 [system łączący stosowany do techniki całkowitego wytrawiania], Ceram X [światłoutwardzalny system materiałów kompozytowych, z nanoceramicznym rodzajem wypełniacza], Filtek Supreme [światłoutwardzalny, nanofilowy materiał do wypełnień], Prime & Bond NT [światłoutwardzalny systemem wiążący], Empress Direct [światłoutwardzalny materiał nanohybrydowy, dedykowany do bezpośrednich wypełnień ubytków w zębach przednich i bocznych], a także Evetric [światłoutwardzalny, nanohybrydowy kompozyt do wypełnień bezpośrednich], (rys. 2). Połowa ankietowanych stomatologów używa Tetric EvoCeram i Adper Easy One, natomiast co czwarty Nanocare Gold i Elite H-D+. 12% badanych stosuje produkty Lava Ultimate, Simile, KoNfill N i Nanocare Plus.

Zależność pomiędzy stosowaniem produktów wzbogaconych o nanocząsteczki a widoczną poprawą efektów pracy dentystów przedstawiono na rys. 3. W ankiecie dodatkowo poproszono stomatologów, aby określili, jakie wymierne korzyści dało się zaobserwować po wprowadzeniu do użytku tych produktów.

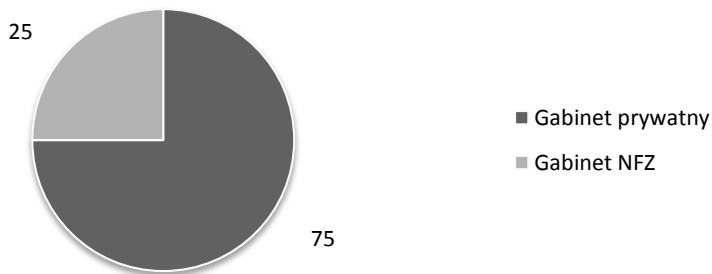


Rys. 3. Poprawa wyników pracy po zastosowaniu produktów stomatologicznych z nanocząsteczkami w porównaniu do wcześniej używanych produktów [%]

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość - 75% ankietowanych stwierdziło, że wyniki ich pracy znacząco się poprawiły. Były to wyniki wymierne, a wśród najczęstszych wymieniano: trwałość, lepsze dopasowanie wypełnień do naturalnego koloru zębów, ładniejsze wypełnienia po wypolerowaniu, łatwiejsza praca, zwiększona estetyka, osiągnięcie efektu kameleona, w endodoncji natomiast widoczna jest poprawa wyników leczenia, znaczna poprawa gojenia tkanek okołowierchołkowych, wzrost jakości i wytrzymałości materiałów, lepsza polerowalność materiału. 13% ankietowanych stwierdziło, że nie ma zdania na ten temat, a 12% ankietowanych stomatologów stwierdziło, że nie widzi różnicy w pracy z produktami ulepszonymi dzięki nanotechnologii a dotychczasowymi produktami niebazującymi na niej.

Procentową analizę badanych gabinetów dentystycznych pod względem źródeł finansowania przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Rodzaj gabinetu ze względu na źródło finansowania [%]

Źródło: opracowanie własne.

Gabinet prywatny prowadziło lub współprowadziło 75% ankietowanych, a 25% było zatrudnionych w gabinecie z umową z Narodowym Funduszem Zdrowia. Z analizy pojedynczych ankiet wynika, że gabinety prywatne kładą większy nacisk na używanie najnowocześniejszych produktów stomatologicznych, w tym z technologią nano, a gabinety finansowane z Narodowego Funduszu Zdrowia nie wykazują dużego zainteresowania nowymi rozwiązaniami, co wynikać może z charakteru zawartych umów z Narodowym Funduszem Zdrowia.

4. Dyskusja wyników badania ankietowego

Ze zgromadzonych wyników badań można jednoznacznie stwierdzić, że obecnie we wszystkich gabinetach stomatologicznych używa się produktów wzbogaconych o nanocząsteczki, szczególnie nanosrebro, tlenek cynku lub nanokrzemionkę.

W zdecydowanej większości stomatolodzy korzystają najczęściej z systemów wiążących i materiałów kompozytowych bazujących na innowacjach dzięki nanotechnologii.

Zdecydowana większość, bo aż 75% badanych stomatologów, zgodnie stwierdza, że po wprowadzeniu do swoich gabinetów nanoproduktów stomatologicznych, efekty ich pracy uległy znacznej poprawie, przede wszystkim w kontekście sprawniejszego i dokładniejszego opracowywania ubytków, jak również w odniesieniu do trwałości wypełnień i lepszego dopasowania koloru pod względem estetycznym.

Dużą rolę w oszacowaniu poziomu rozwoju nanotechnologicznego gabinetu ma również źródło jego finansowania. To właśnie gabinety prywatne dysponują większymi środkami na innowacyjne technologie w leczeniu stomatologicznym.

Podsumowanie

Najbardziej przydatne opracowania i źródła naukowe dotyczące nanotechnologii w produktach dla stomatologów pochodzą przede wszystkim z obcojęzycznych branżowych czasopism naukowych.

W Polsce na temat zastosowania nanotechnologii w stomatologii takich opracowań jest zdecydowanie za mało i należałoby tę lukę wypełnić fachowymi publikacjami. Poziom zaawansowania nanotechnologicznego w białostockich gabinetach stomatologicznych jest dobry. Aby go polepszyć, należałoby zainteresować rozwiązaniami nanotechnologicznymi w dentystyce większą liczbę stomatologów i rozposzechnić wiedzę na temat nanoproduktów stomatologicznych, a także korzyści płynących z ich zastosowania.

Literatura

1. Biomet3i, <http://www.biomet3i.com> [03.07.2013]
2. Daniszewska A. (red.), (2006), *Metalic Nano – materials and Nanostructures: Development of Technology Roadmap*, Solid State Phenomena 114, s. 345-391
3. Freitas Jr. R. A. (2000), *Nanodentistry*, The Journal of the American Dental Association, 131 (11), s. 1559-1566
4. Gau V., Wong D. (2007), *Oral fluid nanosensor test (OFNASET) with advanced electrochemical-based molecular analysis platform*, Annals of the New York Academy of Sciences 1098, s. 401-10
5. Nanotechnologia w ortodoncji, <http://www.dentonet.pl> [04.07.2013]
6. Nazarko J. (red.), (2013), *Podlaska strategia rozwoju nanotechnologii do 2020 roku. Przelomowa wizja regionu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
7. Nazarko J., Magruk A. (red.), (2013), *Kluczowe nanotechnologie w gospodarce województwa podlaskiego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok
8. Panek H., Kawala M., Zdanowski J., *Zastosowanie nanotechnologii w stomatologii*, <http://prot.stomat.net/upload/articles/3/216.pdf> [01.06.2013]
9. Pulit J., Banch M., Kowalski Z. (2011), *Właściwości nanocząsteczek miedzi, platyny, srebra, złota i palladu*, Chemia. Czasopismo techniczne 10 (108), s. 204 -206

10. Saunders S. A. (2009), *Current practicality of nanotechnology in dentistry. Part 1: Focus on nanocomposite restoratives and biomimetics*, *Clinical, Cosmetic and Investigational Dentistry*, November 2009, p.47-49
11. Wiglusz R. J., *Nanohydroksyapatyty w zastosowaniach biomedycznych*, <http://www.postepy-farmacji.pl> [30.06.2013]

The application of nanotechnology in Białystok dental offices

Abstract

Nanoparticles, such as nanosilver, nanogold, nanosilica or nanohydroxyapatite hydroxyapatite can be applied in dentistry as components of composite materials, impression masses, binding systems, anticaries preparations, as well as toothpastes. Products enhanced with nanoparticles are used in almost every dental office. Dentists appreciate several properties of these preparations, such as improved performance, easy polishing, better color matching and long-lasting effect. Considering the direction of the development of nanotechnology in dentistry in the future, these are areas such as implantology, diagnosis and treatment of oral cancer and dental nanorobots. The use of nano-preparations in dental practice is much more widespread than one would expect on the basis of Polish literature and popular science and general knowledge about nanotechnology in society.

Keywords

nano-dentistry, implants, nanorobots

Kapitał społeczny w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Wybrane aspekty

Andżelika Libertowska

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Nauk Ekonomicznych
e-mail: andzelika.libertowska@put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.07

Streszczenie

W artykule poruszono tematykę zarządzania wartością w świetle znaczącej roli kapitału społecznego w tym procesie. Kapitał społeczny, występując jako czynnik zmiany organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości, przyczynia się do pomnażania wartości przedsiębiorstwa. Przekształca istniejące zasoby tworząc inne, o wyższej wartości. Przedstawiono również wyniki badań (prowadzonych w latach 2011-2012) dotyczące kapitału społecznego, w kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) z województwa wielkopolskiego.

Słowa kluczowe

wartość firmy, zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, kapitał społeczny

Wstęp

Obserwowany obecnie rozwój gospodarki opartej na wiedzy dla przedsiębiorstw oznacza upowszechnianie takich pojęć, jak: organizacja ucząca się, inteligentna lub tworząca wiedzę. W związku z tym coraz większego znaczenia, oprócz kapitału materialnego (rzeczowego i finansowego), nabierają tak zwane czynniki miękkie. Są one utożsamiane z szeroko rozumianym kapitałem intelektualnym, który w dużej mierze odpowiada za efektywność funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Zalicza się do niego wartości ukryte, które można porównać z systemem korzeniowym drzewa - pomimo jego istnienia pod ziemią, poza zasięgiem wzroku - warunkuje on

poprawny, stabilny wzrost i rozwój rośliny (przedsiębiorstwa) w długim okresie. Posługując się w dalszym ciągu metaforą drzewa, jego nadziemna część, czyli liście, gałęzie, pień, reprezentują kapitał materialny, którego działanie można w zauważalny sposób uchwycić (Edvinsson i Malone, 2001, s. 16).

Dwa wymienione rodzaje kapitałów, materialny i intelektualny, tworzą wartość przedsiębiorstwa. Dokonując dalszej dekompozycji tych terminów, w przypadku kapitału intelektualnego, wyróżnić można najczęściej kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Jednak coraz częściej zwraca się uwagę na istnienie kapitału społecznego jako równorzędnego w stosunku do kapitału ludzkiego i strukturalnego (por. Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 70). Zdaniem Przygodzkiego (2004, s. 94), jego wyróżnienie jest związane z rosnącą rolą lokalizacji i otoczenia firmy oraz rosnącą konkurencją z jednej strony, a także procesami globalizacji i glokalizacji z drugiej strony.

Celem artykułu jest przedstawienie roli kapitału społecznego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa oraz w procesie zarządzania tą wartością. Ponadto, przedstawiono wyniki badań dotyczące znaczenia kapitału społecznego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw branży spożywczej w Wielkopolsce, uzyskane przy realizacji projektu „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym”.

1. Zarządzanie przez wartość

Koncepcja zarządzania przez wartość (VBM) polega na realizowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem w sposób kompleksowy, od wyboru strategii, do codziennych decyzji operacyjnych podejmowanych na najniższych szczeblach zarządzania, ukierunkowanych na maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Koncepcja ta wiąże elementy zarządzania finansami z elementami zarządzania strategicznego, a także decyzje długofalowe z decyzjami bieżącymi, przy czym celem tego powiązania jest tworzenie wartości przedsiębiorstwa i uzyskanie dobrej pozycji konkurencyjnej (Siudak, 2001, s. 5). W związku z tym, zarządzanie wartością polega na połączeniu najważniejszych procesów zarządzania, takich jak: cele, strategie, miary, procesy i decyzje operacyjne (Dudycz, 2005, s. 30). Elementami procesu tworzenia wartości przedsiębiorstwa są: formułowanie strategii, planowanie, identyfikacja nośników wartości, monitorowanie (wraz z raportowaniem), systemy motywacyjne oraz komunikacja (Nita, 2007, s. 37).

Definicję zarządzania wartością, koncentrującą się na nośnikach wartości prezentują Coppeland i inni (1997, s. 87): zarządzanie przez wartość jest takim podejściem do zarządzania, w którym ogólne aspiracje przedsiębiorstwa, techniki analityczne i procesy zarządzania podporządkowane są maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa poprzez skupienie procesu decyzyjnego na głównych czynnikach kształtujących ich wartość.

Realizując tę koncepcję podejmowanie decyzji przez kierownictwo (oraz innych pracowników) odbywa się przez pryzmat powiększania wartości przedsiębiorstwa, na podstawie informacji płynących z procesów zarządzania, takich jak planowanie i pomiar wyników, co prowadzi do podwyższenia sprawności organizacyjnej (Dudycz, 2005, s. 30). Zatem pracownicy dzięki tej koncepcji uzyskują środki i narzędzia do pomnażania wartości cząstkowych, składających się na wartość całego przedsiębiorstwa. W zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa można wyróżnić jego główne elementy, których identyfikacja stanowi podstawę wzrostu wartości przedsiębiorstwa (Krawczyk-Sokołowska, 2011, s. 171-172):

- konkrety (mierzalny) cel wzrostu wartości;
- motywacja do realizacji celu i wdrożenia potrzebnych zmian;
- jasno sformułowana strategia wzrostu wartości;
- integracja strategii z procesem zarządzania efektywnością;
- zarządzanie zmianami, związane ze zmianą postaw ludzi.

Kreacja i pomnażanie wartości jest wynikiem szeroko rozumianego procesu gospodarowania, obejmującego procesy produkcji, podziału wymiany oraz konsumpcji, przyjmujące zorganizowany i celowy charakter (Jaki, 2008, s. 16). Tworzenie nowych wartości odbywa się poprzez zmianę jednego zbioru dóbr na inny zbiór o wyższej wartości (Jaki, 2008, s. 16).

Teoria zarządzania przez wartości opiera się na trzech rodzajach wartości (Siudak, 2001, s. 5):

- wartości ekonomiczno-pragmatyczne, które są niezbędne do utrzymywania i łączenia różnych podsystemów organizacyjnych; są one związane z: wydajnością, standardami działania i dyscypliną; ten rodzaj wartości wpływa na takie działania, jak: planowanie, gwarantowanie jakości oraz księgowość;
- wartości etyczno-społeczne, wspólne dla członków zespołu, które wyjaśniają sposób zachowania się ludzi w grupach (na przykład w pracy i związkach), związane z takimi wartościami społecznymi, jak: szczerość, szacunek, prawość i lojalność;
- wartości emocjonalno-rozwojowe, stymulujące tworzenie nowych okazji do podejmowania działań; wiążą się one z: wolnością, szczęściem i zaufaniem;

przykładem tego typu wartości są: kreatywność, tworzenie pojęć, samoświadomość, pewność siebie, poczucie wpływu, zdolności adaptacyjne oraz elastyczność.

Procesy tworzenia wartości w przedsiębiorstwie polegają na jednoczesnym uwzględnianiu jednostki techniczno-organizacyjnej, ekonomiczno-finansowej oraz prawnej (Jaki, 2008, s. 16).

Zarządzanie przez wartości jest jednocześnie filozofią zarządzania, jak i praktyką działania, która poprzez przełożenie wartości na działanie wewnątrz organizacyjne oraz zawiązywanie relacji z otoczeniem stanowi o humanizacji zarządzania (Lachowski, 2011, s. 230).

2. Kapitał społeczny a wartość firmy

Pojęcie kapitału społecznego znane jest od początku XX wieku. Po raz pierwszy zostało użyte w 1916 roku przez Hanifana, według którego tworzą go: dobra wola, braterstwo, sympatia oraz stosunki społeczne wśród osób z najbliższego otoczenia. Jednak koncepcję kapitału społecznego jako zasobu cennego nie tylko dla jednostki, lecz dla całego społeczeństwa rozwinęli tacy badacze, jak: Bourdieu, Coleman, Putnam oraz Fukuyama. Każdy z nich w nieco odmienny sposób ujmował koncepcję kapitału społecznego. Bourdieu przedstawiał tę formę kapitału obok politycznego, charakterystycznego dla państw sowieckich oraz symbolicznego, utożsamianego z prestiżem, reputacją lub sławą przypisaną pewnej pozycji społecznej (Gajowiak, 2012). Natomiast Coleman włączył kapitał społeczny w nurt rozważań ekonomicznych. Rozumiał on pojęcie kapitału społecznego jako dowolny aspekt nieformalnej organizacji, który zapewnia zasoby produkcyjne innym podmiotom (Gajowiak, 2011, s. 57). Również Fukuyama traktował kapitał społeczny przez pryzmat zasobu kulturowego. Autor w centrum zainteresowań stawia zaufanie, próbując nadać mu wymiar ekonomiczny. Największym spośród popularyzatorów kapitału społecznego jest Putnam, który rozumie go jako ogół norm, sieci, wzajemnego zaufania oraz lojalności, jakie zachodzą w konkretnej grupie społecznej (Gajowiak, 2011, s. 57).

W organizacji kapitał społeczny jest warstwą zachowań, tworzoną jako „mieszanka” konfrontacji współpracowników i ich wzajemnego wspierania się, stając się dźwignią przedsiębiorczości (Dyduch, 2001). Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie kapitału społecznego, dzięki płynnemu przepływowi informacji są predystynowane do osiągnięcia wyższej innowacyjności, zyskując przewagę nad konkurentami (Przybysz, 2011, s. 208).

Kapitał społeczny jest ujmowany przez niektórych badaczy jako element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. W związku z tym, warto bliżej zastanowić się jakie czynniki, poza tak zwanymi twardymi, wpływają na kondycję przedsiębiorstw, podnosząc jej wartość. Kategoria zasobów niematerialnych jest dość pojemna i między innymi obejmuje: wiedzę, kulturę organizacyjną, reputację przedsiębiorstwa, marki produktów, kreatywność i przedsiębiorczość, sieć relacji, kapitał intelektualny, innowacyjność, stosunki międzyludzkie w organizacji, a także kapitał społeczny (Macias, 2009, s. 26).

Podstawowymi składowymi wartości firmy są: kapitał finansowy i kapitał intelektualny, stanowiący duży potencjał tworzenia wartości przedsiębiorstwa (Marcinkowska, 2005, s. 65). Kapitał intelektualny podzielony jest na dwie sfery: świadomą i nieświadomą. Pierwsza z nich jest tworzona przez kapitał ludzki i wiedzę ludzi, a drugą organizują niewidzialne zasoby i procesy, tworząc kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny (Bratnicki i Strużyna, 2001, s. 71), będący zasobem zewnętrznym, zastanym, który również może być aktywnie tworzony poprzez jego wykorzystanie, internalizację, co udowadnia jego wkład w pomnażanie wartości przedsiębiorstwa (Przygodzki, 2004, s. 5). Kapitał społeczny nie jest tylko jednym z wielu elementów kapitału intelektualnego, lecz istotnym czynnikiem transformującym zasoby organizacyjne w różne postacie kapitałów (Sitko-Lutek i Pawłowska, 2008).

Wartościotwórczą rolę kapitału społecznego potwierdzają jego kluczowe wyznaczniki, do których należą (Bullen i Onyx, 1998):

- Uczestnictwo w sieciach. Kluczową kwestią jest tworzenie mniej lub bardziej gęstych, przenikających się relacji pomiędzy jednostkami i grupami. Ludzie zawierają związki z innymi na różnych poziomach, które muszą być dobrowolne oraz równe. Kapitał społeczny nie może być generowany przez osoby, działające przez pryzmat własnych korzyści. Zależy to od takich cech jak chęć współpracy, towarzyskość, zdolność do tworzenia nowych znajomości i sieci.
- Wzajemność. Tworzenie kapitału społecznego wymaga czasu, w którym krótkoterminowy altruizm przeplata się z długoterminowym ukierunkowaniem na osiągnięcie korzyści własnych. Wzajemność przejawia się w działaniu na rzecz innych, czasem z chwilową stratą dla nich, lecz przy ogólnym założeniu, że te działania zaowocują w przyszłości zwrotem korzyści z nawiązką.
- Zaufanie. Wiąże się ono ze zwiększoną skłonnością do podejmowania ryzyka, opartą na pewności, że partnerzy będą się wzajemnie wspierać lub przynajmniej działać bez zamiaru wyrządzenia sobie krzywdy.

- Normy społeczne. Stanowią zazwyczaj nieformalną kontrolę społeczną, która eliminuje konieczność wprowadzenia bardziej formalnych, zinstytucjonalizowanych regulacji prawnych. Pomimo tego, że przyjmują zwykle postać niepisanych reguł, są powszechnie rozumiane i akceptowane przez uczestników organizacji.
- Wspólnota. Jest połączeniem zaufania, sieci, norm i wzajemności, tworzących silną społeczność, wewnątrz której obserwuje się wspólność zasobów, których nikt nie posiada na własność.
- Proaktywność. Jest ona poczuciem skuteczności osobistej i zbiorowej. Rozwój kapitału społecznego wymaga aktywnego zaangażowania uczestników sieci we wspólne działania. Kapitał społeczny traktuje ludzi jako kreatorów aktywności, a nie ofiary.

Kapitał społeczny wpływa na tworzenie bogactwa organizacji i społeczeństwa poprzez występowanie w roli jednego ze środków zmiany organizacyjnego kontekstu przedsiębiorczości i procesów wytwarzania wartości, mających na celu podwyższenie efektywności społecznej i ekonomicznej (Bratnicki i in., 2002). Jest on traktowany jako priorytetowy w poprawie przedsiębiorczości oraz promowaniu jej efektów wśród interesariuszy. Przyczynia się do tworzenia organizacji partnerskiej, która wykorzystuje kapitał społeczny zarówno w krótszej perspektywie czasowej jako czynnik sukcesu oraz w dłuższym horyzoncie, jako nośnik przedsiębiorczości (Bratnicki i in., 2002, s. 29). Kreacja kapitału społecznego odbywa się za pośrednictwem: struktury sieci powiązań, norm społecznych i kulturowych, zaufania, wzajemności działań wspólnoty oraz proaktywności. Kapitał społeczny wpływa na funkcjonowanie organizacji partnerskiej w następujących wymiarach (Bratnicki i in., 2002, s. 30):

- efektywność funkcjonowania;
- żywotność i długowieczność;
- działanie innowacyjne;
- tworzenie przewagi konkurencyjnej;
- zwiększone podejmowanie ryzyka;
- ożywienie przedsiębiorczości.

Mając na uwadze powyższe, można wysunąć wniosek, że kapitał społeczny jako istotny czynnik tworzenia wartości firmy wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Możliwe staje się zatem, że nieumiejętne zarządzanie kapitałem społecznym stanowi zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niewłaściwe budowanie więzi międzyludzkich, brak zaangażowania w budowanie sieci wynikające z niesprzyjającego otoczenia w miejscu pracy może rodzić ryzyko występowania kapitału społecznego jako hamulca w rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości (Dyduch, 2001). Wiąże się z tym wydłużenie procesu poszukiwania informacji oraz

wzrost kosztów z tego tytułu, gdyż sieć kontaktów społecznych stanowi źródło wiedzy i danych, które wsparte kapitałem społecznym są podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się prywatnymi dobrami, również wiedzą (Dyduch, 2001). Doświadczenie gospodarze odkrywa wiele przypadków poszukiwania źródeł problemów finansowych państw w sferze społecznej. Największe uznanie w tym zakresie zyskał Putnam, który przyczyn kryzysu demokratycznego poszukiwał w niedostatecznym kapitale społecznym gospodarki Włoch. Inspirował się koncepcją kapitału społecznego według Colemana, potwierdzając, że kapitał społeczny tworzą normy, zaufanie i sieć, które ułatwiają osiągnięcie korzyści poprzez wspólną realizację celów. Wprowadził jednak do tej idei czynnik lokalizacyjny, który mówi o przywiązaniu norm, wartości, zwyczajów do danego obszaru terytorialnego (Przygodzki, 2004, s. 100). W kontekście zarządzania wartością przedsiębiorstwa istotne jest, że wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa nie zawsze prowadzi do (korzystnych) zmian w kapitale społecznym (por. Bratnicki i Strużyńska, 2001, s. 130).

Zdaniem niektórych badaczy cechy kapitału społecznego, takie jak niepewtarzalność, unikalność trudność w imitowaniu, świadczą o jego powiązaniu z rozwojem organizacji (Bullen i Onyx, 1998). Kapitał społeczny jest istotnym zasobem organizacyjnym, umożliwiającym osiągnięcie celów, które bez jego zaangażowania nie byłyby nawet widoczne. Z powyższego wynika, że kapitał społeczny zwiększa w organizacji skłonność do wprowadzania nowych i rozwijania dotychczasowych działań. Jest swoistą postacią struktury społecznej w przedsiębiorstwie, która wzmacnia proaktywne zachowania w jej wnętrzu.

3. Znaczenie kapitału społecznego w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Celem podjętych badań była identyfikacja przyczyn oraz barier internacjonalizacji wielkopolskich MSP, a także rozpoznanie zakresu ich współpracy w sieci¹. W świe-

¹ Badanie prowadzone było w ramach projektu „DS Młoda Kadra 2011”, pod kierownictwem dr M. Gajowiak (Politechnika Poznańska). Wykonawcami były: mgr inż. Agata Budzyńska (Politechnika Poznańska) oraz mgr inż. Andżelika Libertowska (Politechnika Poznańska). Projekt „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przetwórstwa żywnościowego Wielkopolski na rynku międzynarodowym” realizowany był w latach 2011-2012. Głównym problemem badawczym było określenie stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego. Celowy dobór przedsiębiorstw do badań obejmował 29 (spośród 34) przedsiębiorstw zinternacjonalizowanych (11 małych i 18 średnich). Zasięg terytorialny badania uwzględnił następu-

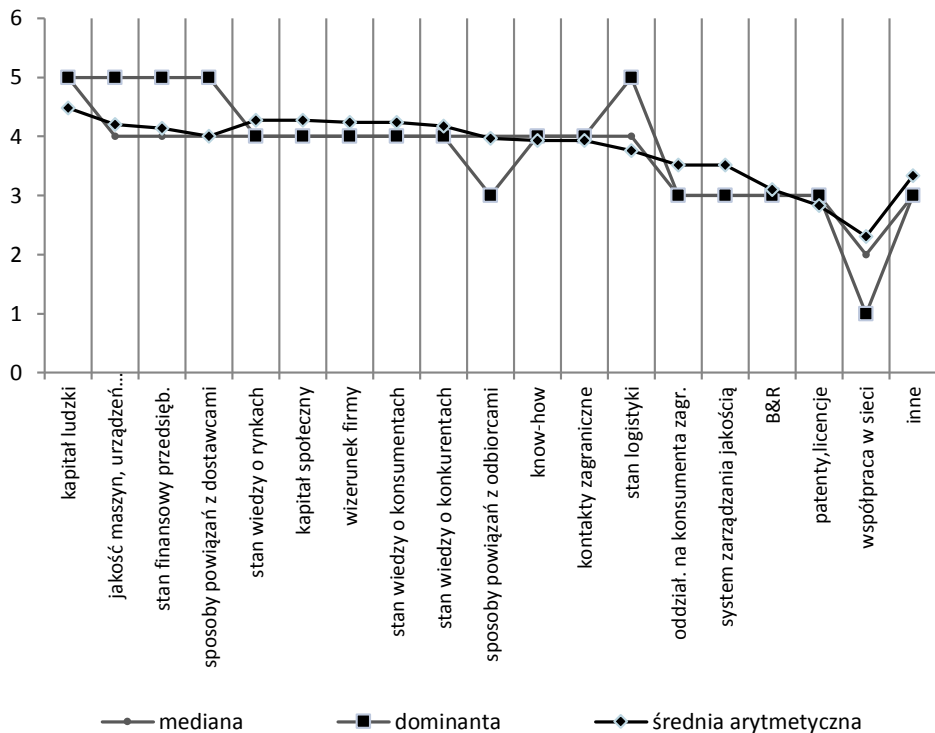
tle tak szeroko sformułowanego celu badania przedstawione wyniki stanowią jedynie część prac badawczych, dotyczącą znaczenia kapitału społecznego w procesie internacjonalizacji rozpatrywanych przedsiębiorstw.

Przez kapitał społeczny rozumie się tutaj ogół wartości typu zaufanie, lojalność oraz wiarygodność do partnerów biznesowych.

Zestaw zasobów istotnych z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej wraz z ich oceną (w skali od 1 – bez znaczenia do 5 – bardzo duże znaczenie) dokonaną przez przedsiębiorców przedstawiono na rys. 1. Jak wynika z wykresu 1, respondenci ocenili znaczenie kapitału społecznego jako zasób dość istotny w omawianym procesie. ($m_e=4$, $d=4$, $\bar{x}=4,28$). Jak wynika z ustaleń teoretycznych, instytucje formalne redukują niepewność stron, stwarzają bezpieczeństwo, zmniejszają koszty transakcyjne oraz tworzą strukturę bodźców dla działań przedsiębiorczych (por. Piasecki, 2005), aczkolwiek szczególne znaczenie przypisuje się instytucjom nieformalnym. Jednak pomimo wysokich ocen kapitału społecznego jako zasobu, nie jest on podstawową determinantą budowania przewagi konkurencyjnej (nie znajduje się w grupie zasobów o najwyższym znaczeniu).

Istotne jest także, że wciąż niedocenianym przez przedsiębiorstwa zasobem staje się współpraca w sieci, której fundamentów tworzenia i trwania w niej upatruje się właśnie w kapitale społecznym. Została ona oceniona jako najslabiej wpływająca na budowanie przewagi konkurencyjnej ($m_e=2$, $d=1$, $\bar{x}=2,31$). Warto także dodać, że 72% respondentów potwierdziło, że współpraca w sieci wpływa na wzrost wartości dodanej ich firmy, jednak z uwagi na zbyt niski udział tego zasobu w ocenie potencjału konkurencyjnego hipoteza badawcza dotycząca zwiększania wartości dodanej i umacniania trwałości przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym właśnie poprzez budowanie konstelacji podmiotów w strukturach sieciowych organizacji nie mogła zostać przyjęta. Z drugiej strony, nie można także odrzucić tej hipotezy bez dokładniejszego rozpoznania cech powiązań sieciowych.

jące powiaty województwa wielkopolskiego: gostyński, jarociński, koniński, poznański, średzki, wągrowiecki oraz miasta Konin i Poznań. Firmy mikro, które ze względu na swą licznosc generowały ryzyko zbyt dużego błędu wnioskowania zostały wykluczone z badania. Badane przedsiębiorstwa są zaliczane do branży przetwórstwa żywnościowego na podstawie PKD-2007 (sekcja C, dział 10, 11). Należy także zwrócić uwagę na pewne ograniczenia wnioskowania, związane z niską liczebnością próby. W związku z tym, uogólniania wyników badań na całe województwo wielkopolskie trzeba dokonywać z ostrożnością. Metoda ilościowa była oparta na kwestionariuszu ankiety składającym się z 28 pytań, podzielonych na 3 części, wyróżnione na podstawie wiodącej tematyki.



Rys. 1. Oceny zasobów kluczowych w procesie internacjonalizacji MSP w Wielkopolsce

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W świetle powyższych rozważań istotne staje się zwrócenie uwagi na rolę kapitału społecznego w procesie zarządzania. Jego akumulacja pozwala na wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych i ustanawianie takich ich kombinacji, które tworzą nowy wymiar tych zasobów, nową wartość (Coleman, 1988, s. 101). Biorąc pod uwagę indywidualizm każdego podmiotu gospodarczego warto zauważyć, że te same zasoby mogą być wykorzystywane w różny sposób, co nie zawsze skutkuje powstawaniem nowej wartości.

Kapitał społeczny nie tylko przyczynia się do tworzenia nowej wartości dla przedsiębiorstw, lecz także uczestniczy w zarządzaniu tą wartością poprzez występowanie w roli nośnika dobrych praktyk i zachowań przedsiębiorstw. Wpływa na

organizację czyniąc ją bardziej elastyczną, tzn. dostosowującą się do wciąż zmieniającego się otoczenia. W związku z tym, zmiany, które zakłada zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w kontekście procesów zarządzania są możliwe dzięki wysokiemu poziomowi kapitału społecznego, który poprzez wysoki poziom zaufania i współpracy wewnątrz organizacji pozwala te zmiany wprowadzić. Potwierdza to Kuder (2008, s. 56), wskazując na rolę instytucji nieformalnych, które zdaniem autorki rozszerzają zasięg stosowania norm i umów formalnych.

Konfrontując rozważania teoretyczne z badaniami empirycznymi prowadzonymi w obszarze kapitału społecznego, należy sformułować wnioski zarówno o jego niskim poziomie wśród przedsiębiorców, jak również ich świadomości o potencjale „drzemającym” w jego aprecjacji (por. Skawińska i in., 2012). W ramach rekomendacji ukierunkowanych na wzrost kapitału społecznego wśród przedsiębiorców główne instrumenty należy zorientować na wzmocnienie i podnoszenie wartości zasobów strategicznych (zaufanie, wiarygodność, współpraca i lojalność) oraz słabego ogniwa kapitału społecznego, czyli uczestnictwa i solidarności (Skawińska i in., 2012, s. 129).

Literatura

1. Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P. (2002), *Przedsiębiorczość a kapitał społeczny*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 12 (3)
2. Bratnicki M., Strużyna J. (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice
3. Bullen P., Onyx J. (1998), *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, <http://www.mapl.com.au/a2.htm> [27.02.2014]
4. Coleman J. S. (1988), *Social Capital in the creation of Human Capital*, *The American Journal of Sociology* 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, Chicago
5. Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG PRESS, Warszawa
6. Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Dyduch W. (2001), *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42_full.html [17.06.2013]

8. Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
9. Gajowiak M. (2011), *Kapitał społeczny a wzrost gospodarczy – wybrane aspekty*, w: Tomczonek Z., Prystrom J. (red.), *Gospodarka i społeczeństwo wobec wyzwań XXI wieku*, Difin, Warszawa
10. Gajowiak M. (2012), *Kapitał społeczny przypadek Polski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
11. Jaki A. (2008), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków
12. Krawczyk-Sokołowska I. (2011), *Wybrane aspekty wartości przedsiębiorstwa*, Zeszyt Naukowy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie 107, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa
13. Kuder D. (2008), *Instytucje wspierające wzrost gospodarczy w wymiarze teoretycznym*, w: Kopycińska D. (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*, Wydawnictwo Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin
14. Lachowski S. (2011), *Droga ważniejsza niż cel*, Studio EMKA, Warszawa
15. Macias J. (2009), *Kapitał intelektualny jako kreator jakości i wartości przedsiębiorstwa*, Problemy Jakości 1
16. Marcinkowska M. (2005), *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, w: Szablewski A. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa
17. Nita B. (2007), *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
18. Piasecki R. (2005), *Znaczenie rozwiązań instytucjonalnych dla rozwoju gospodarczego krajów słabiej i średnio rozwiniętych*, w: Rudolf S. (red.), *Nowa Ekonomia Instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa, Kielce
19. Przybysz J. (2011), *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, Optimum. Studia Ekonomiczne 2 (50)
20. Przygodzki Z. (2004), *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, w: Jewtuchowicz A. (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
21. Sitko-Lutek A., Pawłowska E. (2008), *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, Organizacja i Zarządzanie 3
22. Siudak M. (2001), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa

23. Skawińska E., Zalewski R. I., Brzęczek T. (2012), *Kapitał społeczny przedsiębiorstw w ocenie ich przedstawicieli*, w: Skawińska E. (red.), *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Social capital in the Value Based Management

Abstract

The article discusses the subject of value based management and the particular role of social capital in this process. Social capital acting as factor of changing the organizational entrepreneurship context contributes to multiply the company value. Social capital converts existing resources to create the new one of a higher value. The author also presented the results of research on social capital in the context of achieving a competitive advantage in the international market for small and medium-sized enterprises (SMEs) of the Wielkopolska region (study conducted in 2011-2012).

Keywords

goodwill, Value Based Management, social capital

Кластерный подход инновационного эколого-экономического устойчивого развития Беларуси

Петр Никитенко

Национальная академия наук, Институт экономики, Минск, Республика Беларусь
e-mail: nikitenkopetr@rambler.ru

Виктор Левкевич

Национальная академия наук, Институт экономики, Минск, Республика Беларусь
e-mail: ecoserv@tut.by

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.16

Аннотация

В работе приведены результаты анализа существующих промышленных кластеров в мире. Показана их роль в формировании эколого-экономического устойчивого развития стран. Даны предложения по созданию кластеров в Беларуси.

Ключевые слова

кластер, инновационный, устойчивое развитие

Введение

Как показывает анализ высокую конкурентоспособность, и стабильный экономический рост обеспечивают, прежде всего, факторы, стимулирующие распространение новых технологий. Принимая во внимание, что современные конкурентные преимущества практически полностью обусловлены преимуществами в технологиях производства, управления, организации продвижения

товаров, успешное развитие экономической системы возможно при комплексном использовании кластерных подходов и современных концепций инновационного развития. В настоящей работе рассмотрено с этих позиций возможное развитие и дальнейшее продвижение Беларуси на международных рынках инноваций.

1. Анализ существования кластерных образований

Остановимся на результатах исследований влияния кластерных образований на устойчивость экономик отдельных стран. Проведенные в ЕС статистические исследования роли кластеров в развитии инноваций показали преимущество инновационной активности кластерных компаний, которая составляет около 60%, по сравнению с компаниями, функционирующими вне кластеров, характеризуемая величинами около 40-45%.

Известно, что кластеры обладают большей способностью к нововведениям вследствие следующих причин:

- фирмы - участники кластера способны более адекватно и быстрее реагировать на потребности покупателей (например, экологизацию выпускаемой продукции, товаров и услуг);
- участникам кластера облегчается доступ к новым экологически чистым и энергосберегающим технологиям;
- в инновационный процесс включаются поставщики и потребители, а также предприятия других отраслей;
- в результате межфирменной кооперации уменьшаются издержки на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИО КР);
- фирмы и предприятия в кластере находятся под интенсивным конкурентным давлением.

В отличие от традиционных промышленных кластеров, инновационные кластеры представляют собой систему тесных взаимосвязей не только между внутренними компонентами кластера, но и поставщиками и клиентами, среди которых исследовательские центры и университеты, являясь генераторами новых знаний и инноваций, обеспечивают высокий образовательный уровень региона.

Несомненным преимуществом для усиления инновационной компоненты в кластерах является особенность их функционирования: уход от жесткого управления, присущего холдингам и другим подобным структурам и переход

к гибким сетевым структурам, способным повысить активность авторов инновационных идей (Никитенко и др., 2013; Клейнер и др., 2008; Левкевич и др., 2013; Левкевич и др., 2014). Такая гибкая сетевая структура обеспечивает эффективную трансформацию изобретений в инновации, а инноваций в конкурентные преимущества.

Родоначальником инновационных кластеров принято считать американскую Кремниевую или же более известную под другим названием – Силиконовую долину. Обслуживают этот высокоинтеллектуальный и технологичный кластер около трети американских венчурных фирм (180 компаний), 47 инвестиционных и 700 коммерческих банков, которые, так или иначе, финансируют деятельность этих компаний (Грановеттер, 2010). Такой объем инновационной деятельности позволил Кремниевой долине стать лидером национального экспорта и на нее приходится 40% экспортной торговли Калифорнии.

Необходимо остановиться на роли государства в формировании кластерных стратегий и образований. Если первоначально кластеры образовывались исключительно благодаря потребностям рынка, то в последнее время многие страны стали создавать их по собственной инициативе в рамках государственно-частного партнерства, оказывая этому процессу ощутимое материальное и моральное содействие.

Современная государственная политика в области поддержки кластеров, определяется многими особенностями. Она может быть весьма разнообразной и выступать в виде конкретной политики с четко определенной стратегией и выделенным бюджетом. Разнообразие проводимой политики определяет и многообразие направлений и форм государственной поддержки инновационных кластеров, среди которых:

- прямая финансовая поддержка различных проектов;
- обеспечение выполнения административных процедур;
- предоставление знаний или других составляющих инфраструктуры;
- снижение налогов на исследовательские и инновационные расходы;
- снижение налогов на другие расходы, не связанные с исследованиями и разработками, инновациями;
- организация публичных мероприятий (ярмарки, торговые миссии и пр.);
- обеспечение транспортных связей с другими кластерами или географическими областями.

Понятие «кластер» было введено Майклом Портером (Портер, 2003). Согласно М. Портеру кластер – это сконцентрированные по географическому

признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем ведущих совместную работу.

Придавая важное значение развитию собственных инноваций, повышению технологического уровня продукции в настоящей работе рассмотрены возможности образования на промышленном рынке Беларуси так называемых промышленных групп или кластеров (Марков и Никитенко, 2003; Марков, 2003). Рассмотрена возможность внедрения системы экологической стандартизации, обеспечивающей условия экологизации производства резко повышающей спрос на продукцию и услуги в странах Европы и партнеров по СНГ (Никитенко и Левкевич, 2011). Что касается образования и создания кластеров или кластерных групп в Беларуси, то вопрос остается до сих пор открытым о их целесообразности и необходимости, т.к. в стране в настоящее время нет определенных финансовых, законодательных и технологических условий и программ по их созданию и функционированию.

Как показал анализ, теоретически в республике в перспективе может быть образован ряд кластеров:

- кластер высокотехнологический, включающий структуры Национальной академии наук, отраслевые научно-исследовательские институты и опытно-конструкторские лабораторий;
- кластер автотракторной промышленности;
- кластер химической и нефтеперерабатывающей отрасли;
- кластер радиоэлектронной промышленности;
- кластер энергетический, включающий традиционную энергетику, ядерную, гидро-, гелио- и ветроэнергетику;
- кластер лесоперерабатывающей отрасли;
- кластер машиностроения;
- кластер предприятий легкой и перерабатывающей отрасли;
- кластер сельскохозяйственный;
- кластер водохозяйственный.

Кроме указанных кластеров просматривается реальная возможность создания в Беларуси кластерных структур в области:

- нанотехнологий;
- здравоохранения;
- туризма;
- транспортно - логистической отрасли;

- строительной сфере;
- добыче, переработке и распределении природных ресурсов;
- вторичной переработки ресурсов.

В состав кластеров могут входить: центральная группа основообразующих головных предприятий и предприятий-спутников, обеспечивающих их функционирование, снабжение их комплектующими, технологиями и материалами, а также предприятия, занимающиеся маркетинговыми функциями и менеджментом.

2. Некоторые методологические подходы по формированию кластеров

В настоящее время в Беларуси как видно из вышесказанного существует не так уж много отраслей, на базе которых, возможно создание инновационных и промышленных кластеров. Предположив о создании вышеуказанных гипотетических кластерных образований, мы исходили из ряда критериев, обеспечивающих их полноценное с точки зрения требований экономики, экологии и рыночных отношений функционирование и развитие. Это прежде всего, финансовая состоятельность предприятий членов кластера, применение наукоемких и энергосберегающих технологий и материалов, современных систем проектирования и разработки продукции. Сюда же следует отнести наличие квалифицированных кадров, службы менеджмента, незначительный процент износа основных фондов, усиливающийся постоянной модернизацией оборудования и технологий, а, кроме того - наличие систем контроля качества по международным стандартам серии ИСО 9000 и систем экологической сертификации ИСО14000, открывающих путь на рынки сбыта продукции в дальнем и ближнем зарубежье.

К сожалению, как показал анализ современного состояния промышленности, инноваций на внутреннем рынке технологий вышеприведенные критерии не всегда выполняются, особенно в части использования современных технологий и материалов, соблюдения норм энергосбережения, износа основных фондов, и кроме всего прочего, отсутствия сертификатов ИСО9000 не говоря уж об ИСО14000. Последний аспект является если не основным, то наверное наиболее важным при намерениях предприятий увеличить сбыт продукции с увеличением ее конкурентоспособности.

Как известно (Лыч и др., 2003; Левкевич, 2004) проведение процедуры сертификации предприятия по ИСО 9000 или же ИСО14000 достаточно дорогостоящая вещь. В этой связи большинство предприятий страны в настоящее время не могут в силу отсутствия достаточно свободных средств осуществить экосертификацию. Этот фактор в итоге тормозит как сертификацию отдельно взятых предприятий, так и предприятий потенциального кластера. В целом, создается ситуация, при которой возникает закономерный вопрос – а нужно ли стране создание промышленных и инновационных кластеров?

Рассмотрим принципиальные возможности образования таких структур как промышленные кластеры в условиях Беларуси и оценку степени их «живучести» на современном рынке.

Итак, известный метод группировки объектов с использованием анализа комплекса признаков, позволяющий установить по степени близости признаков сводится к определению иерархических связей в каждом кластере.

Итак, что же представляет собой кластер? Кластер (а мы сейчас говорим о промышленном кластере) – это группа промышленных объектов с минимальной внутригрупповой изменчивостью в сравнении с вариабельностью целой совокупности.

При выделении групп предприятий, образующих кластер нами использовалась методика кластерного анализа, основные этапы которого включают (Левкевич, 2004).

Этап 1. Установление степени сходства между объектами-предприятиями членами кластера. Производится вычисление коэффициента корреляции

$$r = \frac{\sum (x_i - x_{cp})(y_i - y_{cp})}{\sqrt{\sum (x_i - x_{cp})^2 \sum (y_i - y_{cp})^2}} \quad (1)$$

Дополнительно вычисляется коэффициент корреляции между объектами по комплексу признаков:

$$d_{kl} = |1 - r_{kl}| \quad (2)$$

где:

- r_{kl} - коэффициент корреляции между объектами по комплексу признаков;

- d_{kl} - степень сходства между k-м и l-м объектами - предприятиями.

Вычисление Евклидова расстояния применяется в случае измерения и оценки признаков одинаковыми размерностями:

$$d_{kl} = \sqrt{\sum (x_{kj} - x_{lj})^2} \quad (3)$$

где:

- d_{kl} - степень сходства между k-м и l-м объектами;

- k и l - номера предприятий, входящих в состав кластера;
- j - номер изучаемого признака.

Определение нормированного Евклидова расстояния используется в дальнейшем для анализа соотношения любых признаков:

$$d_{kl} = \sqrt{\sum (x_{kj} - x_{lj})^2} / S_j \quad (4)$$

$$S_j = \sum (x_{kj} - x_{lj})^2 / (j - 1) \quad (5)$$

Этап 2. Фиксируем вычисленные меры сходства в специальную матрицу (таб. 1.) Данная таблица составлена на основе данных, полученных по авиаремонтным предприятиям республики и представляет собой кластер в котором собраны связанные между собой объекты, имеющие минимальные величины степени сходства применительно к одному из кластеров.

Таб. 1. Матрица мер сходства предприятий промышленного кластера

Объект-предприятие	1	2	3	4
1	1			
2	0,75	1		
3	0,30	0,05	1	
4	0,48	0,60	0,70	1

Источник: авторская разработка на основе (Левкевич, 2004).

Одним из значимых факторов в обеспечении устойчивого развития страны, как отмечалось выше, является экологическая сертификация и стандартизация, по ИСО 14000 в условиях трансформации и инновационного развития с гипотетическим образованием так называемых кластерных групп предприятий.

По состоянию на 2013 год в Беларуси прошло аттестацию на ИСО 9000 около 400 предприятий. На соответствие международного стандарта ИСО 14000 в течение года в среднем аттестовывается около 15-20 предприятий. Низкая активность процесса сертификации, имеющая место в настоящее время в Беларуси, наряду с другими объективными причинами не способствует образованию кластерных структур. В течение последнего десятилетия подавляющим большинством ведущих промышленных компаний за рубежом достигнуты и продемонстрированы существенные результаты в области уменьшения отрицательного воздействия на окружающую среду при одновременном уве-

личении объемов производства, снижении удельных расходов сырья и материалов, экономии энергоресурсов, повышении качества продукции. Экологическая деятельность, как одна из составляющих сбалансированного развития, становится экономически оправданной, позволяя предприятиям использовать связанные с ней разнообразные прямые и косвенные преимущества и выгоды. Сущность происходящих качественных изменений в подходах к решению экологических проблем в стране, равно как и во всем мире, заключается в постепенном отказе от традиционных «устойчивых» административно-командных «ручных» методов управления и переходе к современным рыночным механизмам экологического регулирования, обеспечивающим экономическую независимость и безопасность государства (Никитенко, 2009; Никитенко, 2013; Никитенко и др., 2013; Никитенко, 2006; Никитенко, 2010). Характерными особенностями данного процесса являются:

- возрастание экологической ответственности предприятий, вследствие общемировой тенденции к сокращению вмешательства государства в экономику, стимулирования частной инициативы и создания глобальных рынков;
- переход предприятий от пассивной позиции в решении экологических проблем, определяемой требованиями государственного экологического контроля, к активной позиции, в значительной степени определяемой собственными целями и задачами;
- расширение границ инициативной экологической деятельности предприятий; перенос приоритетов непосредственно на источники образования отрицательного воздействия на окружающую среду (использование ресурсов, технологические процессы, организация производства);
- установление прямой взаимосвязи экологической деятельности с возможностями привлечения инвестиций, развитием производства, экономией и сбережением ресурсов, повышением качества продукции и ее конкурентоспособностью;
- вовлечение всего персонала предприятия в экологическую деятельность;
- максимальное использование безвозвратных и малозатратных методов и средств для решения экологических проблем;
- открытая демонстрация предприятием экологических целей, задач и достигнутых в соответствии с ними результатов, включая и отрицательные результаты;

- активное сотрудничество со всеми заинтересованными в экологических аспектах деятельности предприятия лицами и сторонами (от инвесторов, акционеров и деловых партнеров до потребителей, общественности и конкурентов).

Беларусь вместе со многими другими странами мира подписала на конференции ООН по окружающей среде и развитию (Рио-де-Жанейро, 1992) ряд программных документов, которые должны определить согласованную политику во всех странах мира по обеспечению устойчивого развития.

Следуя принципам устойчивого развития, стремление снизить потребление природных ресурсов и уменьшить воздействие на окружающую среду привело к принятию целого ряда важных международных документов. Среди них, как отмечалось выше, выделяются международные стандарты ИСО серии 14000, которые позволяют создать нормативную базу для внедрения экологически ориентированных и в том числе инновационных методов управления.

В общем случае при создании того или иного кластера – промышленной группы должна создаваться система управления окружающей средой СУОСК. При переходе к кластерной организации сферы производства СУОСК кластера должна обеспечивать:

- изучение, идентификацию и контроль воздействий производственных процессов предприятий на окружающую среду;
- установление и достижение экологической политики, целевых и плановых показателей (мероприятий);
- соответствие деятельности организаций, входящих в состав кластера правовым и нормативным документам;
- возможность контроля за экологической деятельностью организации и постоянное улучшение этой деятельности;
- функционирование управленческих структур организаций кластера таким образом, чтобы обеспечить документирование, реализацию и контроль экологической политики, экологических программ и планов.

Для успешного функционирования системы управления окружающей средой каждая организация кластера должна разработать свое руководство, учитывающее требования указанных стандартов, состояние производства и окружающей среды.

Организации, входящие в кластер должны установить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру идентификации требований законодательных актов и других требований к документам, содержащим требования, с которыми организация соглашается и которые применяются к экологическим аспектам ее деятельности, продукции или услуг.

Следует отметить, что Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь признает в качестве одного из приоритетных факторов устойчивого развития внедрение экологоориентированных методов управления, обеспечивающих сбалансированное экономическое развитие в сочетании с охраной окружающей среды и учетом интересов будущих поколений. Согласно Декларации ООН по окружающей среде и устойчивому развитию экологическая составляющая должна стать неотъемлемой частью процесса развития. Предполагается, что система стандартов будет обеспечивать уменьшение неблагоприятных воздействий на окружающую среду на трех уровнях:

- организационном - через улучшение экологического «поведения» предприятий, корпораций, кластерных образований;
- национальном - через создание существенного дополнения к национальной нормативной базе и компонентах государственной экологической политики;
- международном - через улучшение условий международной торговли.

Опыт предприятий, внедряющих экологические стандарты и систему управления окружающей средой, показывает насколько важно наличие экологических стандартов и сертификатов для эффективного продвижения продукции на внешние рынки. Наличие экологических сертификатов и прохождение процедуры сертификации является гарантом укрепления национальной безопасности в области производства всех видов продукции. Особенно актуальным в этой части является как показали исследования преобразование промышленного комплекса республики с образованием отраслевых кластеров, имеющих устойчивую структуру, связанную с производством и реализацией продукции на основе единых технологических циклов, имеющих в свою очередь наличие сертификатов качества и экологичности.

В своем выступлении перед американским Конгрессом Президент США Б. Обама, отмечая важность реализации инновационной стратегии для процветания нации, указал на необходимость поддержания процессов динамичного взаимодействия между крупными и малыми компаниями, университетами, финансовыми структурами на основе кластерных стратегий, реализуемых, прежде всего, на региональном уровне. Он также выступил с инициативой выделения в рамках бюджета на 2010 год 100 млрд. долл. на поддержание региональных инновационных кластеров.

Аналогичные шаги предпринимаются и в странах Европейского Союза, где кластерные стратегии также рассматриваются в качестве важнейшего инструмента инновационного развития этого региона.

Кластерный подход – это прежде всего новая управленческая технология, позволяющая повысить конкурентоспособность как отдельного региона или отрасли, так и государства в целом.

3. Анализ кластерного развития мировых экономик

Анализ развития и создания кластерных структур в различных регионах мира свидетельствует, что в последние два десятилетия процесс формирования кластеров происходил довольно активно. В целом, по оценке экспертов, к настоящему времени кластеризацией охвачено около 50% экономик ведущих стран мира. Так, в США в рамках кластеров работает более половины предприятий, а доля ВВП, производимого в них, превысила 60%. В ЕС насчитывается свыше 2 тыс. кластеров, в которых занято 38% его рабочей силы (Грановеттер, 2010). Полностью охвачены кластеризацией датская, финская, норвежская и шведская промышленность. Так, Финляндия, чья экономическая политика базируется на кластеризации, на протяжении 2000-х годов занимает ведущие места в мировых рейтингах конкурентоспособности. За счет кластеров, отличающихся высокой производительностью, эта страна, обеспечивает 10% мирового экспорта продукции деревопереработки и 25% бумаги. На телекоммуникационном рынке она обеспечивает 30% мирового экспорта оборудования мобильной связи и 40% - мобильных телефонов (Sallet и Paisley, 2009). В Италии на промышленные кластеры приходится 43% численности занятых в отрасли и более 30% объема национального экспорта. Успешно функционируют кластерные структуры в Германии (химия и машиностроение), во Франции (производство продуктов питания, косметики). Активно идет процесс формирования кластеров и в Юго-Восточной Азии и Китае, в частности, в Сингапуре (в области нефтехимии), в Японии (автомобилестроение) и в других странах.

О значимости развития производственных кластеров для европейской экономики свидетельствует тот факт, что в 2006 году ЕС был одобрен и принят «Манифест кластеризации в странах ЕС», а в декабре 2007 года одобрен и представлен к утверждению «Европейский кластерный Меморандум», который был окончательно утвержден 21 января 2008 года в Стокгольме на Европейской президентской конференции по инновациям и кластерам. Поддержку процессам кластеризации странам Европы с переходной экономикой продемонстрировал саммит ЕС «Восточное партнерство», состоявшийся в Праге 7-10 мая 2009 года.

В качестве основных характеристик кластеров были выделены:

- географическая концентрация (близко расположенных предприятий кластера);
- специализация (кластеры концентрируются вокруг определенной сферы деятельности);
- сотрудничество (как основной вид взаимодействия между резидентами - членами кластера);
- жизнеспособность кластеров;
- вовлеченность в инновационный процесс (фирмы и предприятия, входящие в состав кластера, обычно включены в процессы технологических, рыночных или организационных инноваций).

Примеры наиболее успешного развития кластерных инициатив в Европейском Союзе среди старых членов – Австрия, Испания (Каталония), Германия (Северный Рейн-Вестфалия), а среди стран Центрально-Восточной Европы - партнерство в развитии кластерных инициатив наиболее эффективно действует в Словении. В Словении принята стратегия повышения конкурентоспособности промышленности на основе функционирования кластеров, создана ассоциация «Автомобильный кластер Словении», в которую вошли 22 предприятия и 5 научных и образовательных учреждений.

В Германии до недавнего времени развитие региональных кластеров происходило без вмешательства государства. С 2003 года правительство обращает пристальное внимание на кластерные инициативы, в первую очередь это касается проектов по созданию и развитию кластеров в сфере высоких технологий, например: автомобилестроения в Баден-Вюртемберге; производства медицинской техники в Тутлингене; «регион чипов» вокруг Дрездена. В Великобритании правительство выделило 30 млн. долл. на создание фонда, который будет финансировать инновационные кластеры, и определило районы вокруг Эдинбурга, Оксфорда и в Юго-Восточной Англии как основные регионы размещения биотехнологических фирм (Власова, 2002). В Норвегии правительство стимулирует сотрудничество между фирмами в кластере «Морское хозяйство». В Дании в рамках программы конкурентоспособности выделено 16 кластеров общенационального уровня и 13 регионального.

Если до недавнего времени кластеры были привилегией наиболее развитых экономик, то в последние годы наблюдается проявление этого феномена и в развивающихся странах. В Венгрии, Польше, Чехии, Словении кластеризация поддерживается специальными программами. В частности, в Венгрии была создана система из более 150 кластеров по следующим направлениям: строительство, текстильное производство, термальные воды, оптическая меха-

ника, автомобилестроение, деревообработка, пищевая продукция, электроника и т. д. В 2005-2009 гг. непосредственно на создание инновационных кластеров государство выделило 26 млрд. евро. Кроме того, выделено 80 млн. евро для укрепления связей между университетами и промышленностью, 7 млн. Евро – на поддержку малого инновационного бизнеса (Gabor Bekes Cluster, 2008).

В Чехии под эгидой Министерства промышленности и торговли действует программа «Кластеры». Ее цели – создание и развитие кластеров, укрепление таких горизонтальных и вертикальных форм кооперации. Кластер должен обслуживать не менее чем 15 самостоятельных организаций, из их числа 75% должны заниматься производством, торговлей или оказанием услуг. Большинство участников кластера (не менее 60%) должны являться малыми и средними предприятиями.

Ценный опыт в создании высокотехнологичных инновационных кластеров накоплен в Канаде (Соколов, 2002). Среди наиболее известных - биотехнологический кластер – (Монреаль, Торонто, Ванкувер, Оттава, Галифакс); информационно-телекоммуникационный кластер (Ванкувер, Калгари, Квебек и др.); кластер высоких технологий (Монреаль, Онтарио и др.); мультимедийный кластер (Монреаль, Торонто, Ванкувер); винодельческий кластер (Ниагара); кластер пищевой промышленности (Торонто) и др. Содействие кластерным инициативам бизнеса оказывают в Канаде все уровни власти - федеральный, региональный и муниципальный. В Японии формирование промышленных кластеров до недавнего времени осуществлялось исключительно при поддержке центрального правительства, однако в настоящее время в этом процессе начинают активно участвовать и региональные власти за счет собственных ресурсов, создавать венчурный бизнес и новые производства.

В Китае кластерная политика связана с формированием муниципальными властями с одобрения центрального правительства особых зон высокотехнологичных отраслей. Пока успехов в организации такого сотрудничества добились лишь в нескольких отраслях, например информационных и биотехнологиях, но этот опыт быстро распространяется и на другие области.

Первые попытки внедрения кластерного подхода в экономику предпринимаются сегодня в странах СНГ. В 2009 году Постановлением Президиума НАН Украины одобрен Порядок создания и функционирования национальных инновационных кластеров, а также определен перечень входящих в их состав академических учреждений и промышленных предприятий. В последние годы активизировалась работа по созданию кластерных структур на основе крупных промышленных корпораций, сетевых структур в Казахстане. К настоящему

времени определены следующие отрасли, в которых будут создаваться кластеры: металлургия, нефтегазовое машиностроение, текстильный, пищевая промышленность (сельскохозяйственные области), производство строительных материалов (Алматинская область), туризм (Алматы), транспортная логистика (транспортный коридор между Китаем и Европой).

Резюме

Проведенный анализ мировой практики формирования и реализации кластерных стратегий и ситуации в Беларуси позволил сделать ряд выводов:

- применение кластерного подхода является характерным для высоко развитых экономик.
- спецификой кластера является получение организациями, входящими в него, эффекта, выражающегося в повышении конкурентоспособности всей системы по сравнению с отдельными хозяйствующими субъектами;
- отличительной чертой кластера является его инновационная ориентированность, наиболее успешные кластеры формируются там, где осуществляется или ожидается «прорыв» в области техники и технологии;
- проведение кластерной политики базируется на организации взаимодействия между органами государственной власти и местного самоуправления, бизнесом и научно-образовательными учреждениями для координации усилий по повышению инновационности производства и сферы услуг;
- в Беларуси особенно актуальным является преобразование промышленного и сельскохозяйственного комплексов республики в отраслевые кластеры, имеющие устойчивую структуру, связанную с производством и реализацией продукции на основе единых технологических циклов, базирующихся на мировых сертификатах качества и экологичности.

Список литературы

1. Власова Т. К. (2002), *Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии – разработка национальной стратегии устойчивого развития*, Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России. М.: Изд-во КМК
2. Gabor Bekes Clusters (2008), *Science Parks and Regional Development (Strategies and Policies in Hungary)*. Presentation at UNECT TOS-ICP, Geneva
3. Грановеттер М. (2010), *Успех инновационного кластера основан на открытости, гибкости и свободе*, The New Times
4. Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Нагрудная Н. Б. (2008), *Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории*, Наука - Образование - Инновации 7
5. Левкевич В. Е. (2004), *Экологический риск-закономерности развития, прогноз и мониторинг*, Право и экономика, Минск
6. Левкевич В. Е., Лепихин А. М., Москвичев В. В., Никитенко П. Г., Шапарев Н. Я., Шокин Ю. И. (2014), *Безопасность и риски устойчивого развития территорий*, Красноярск, СФУ
7. Левкевич В. Е., Москвичев В. В., Никитенко П. Г., Шапарев Н. Я., Шокин Ю. И. (2013), *Ноосферные аспекты устойчивого развития Беларуси и Сибирского региона России*, Минск, Право и экономика
8. Левкевич В. Е., Никитенко П. Г., Москвичев В. В., Шапарев Н. Я., Шокин Ю. И. (2013), *Устойчивое развитие и природно-техногенная безопасность Беларуси и Красноярского края России*, Минск, Право и экономика
9. Лыч Г. М., Патева З. Г., Левкевич В. Е., Хоробрых Э. В. (2003), *Экологическая безопасность: социально-экономические аспекты*, НО ООО БИП-С, Минск
10. Марков А. В. (2003), *Структурная политика и инновационное развитие*, Минск
11. Марков А. В., Никитенко П. Г. (2003), *Основные подходы к формированию долгосрочной инновационной политики в Беларуси*, Наука и инновации. НАНБ 7-8, Минск
12. Никитенко П. Г. (2006), *Ноосферная экономика и социальная политика: стратегия инновационного развития*, Право и экономика, Минск
13. Никитенко П. Г. (2009), *Формирование государственного антикризисного механизма хозяйствования: обоснование и предложения*, Право и экономика, Минск
14. Никитенко П. Г. (2010), *Ноосферная экономика как планетарная жизнедеятельностная хозяйственная сфера цивилизационного развития – Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. ИСЭРТ РАН. 3 (11)*
15. Никитенко П. Г. (2013), *Модель нового (ноосферного) уклада экономики знаний-основа устойчивого развития Беларуси, Казахстана, Китая, России, Украины, других стран в системе планетарной интеграции*. Формирование ноосферной

- экономики в Беларуси, России и Казахстане. Материалы круглого стола 25-26 апреля 2013 г., Право и экономика, Минск
16. Никитенко П. Г., Левкевич В. Е. (2011), *Устойчивое развитие и экологическая безопасность социально-экономической системы Беларуси*, Из.-во ПГУ 9, Полоцк
 17. Никитенко П. Г., Левкевич В. Е., Москвичев В. В., Шапарев Н. Я., Шокин Ю. И. (2013), *Основы устойчивого развития Беларуси и Красноярского Края России*, Формирование ноосферной экономики в Беларуси, России и Казахстане. Материалы круглого стола. Минск, 25-26 апреля 2013 г., Право и экономика, Минск
 18. Никитенко. П. Г. (2009), *Антикризисная модель жизнедеятельности Беларуси*, Право и экономика, Минск
 19. Портер М. Е. (2003), *Конкуренция*, Изд. дом «Вильямс»
 20. Соколов В. Н. (2002), *Канада: механизмы реализации программы перехода к устойчивому развитию*, Переход к устойчивому развитию: глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России. М.: Изд-во КМК
 21. Sallet J., Paisley E. (2009), *Innovation Clusters Create Competitive Communities*, Huff Post Social News September 21

Innovation cluster approach environmental and economic sustainable development of Belarus

Abstract

The results of analysis of existing industrial clusters in the world. Their role in the formation of ecological and economic sustainable development of countries. Present proposals for the creation of clusters in Belarus.

Keywords

cluster, innovative, ecological and economic sustainability

Управление знаниями в малом и среднем бизнесе для роста его конкурентоспособности и инновационности (на примере региона Латвии)

Виктор Воронов

Даугавпилский Университет, Институт социальных исследований, Латвия

e-mail: viktor.voronov@du.lv

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.17

Аннотация

Повышение инновационности и конкурентоспособности малого и среднего бизнеса – одна из главных задач экономики новых стран ЕС. В связи с этим необходимо определить, как влияют на конкурентоспособность и инновационность такого бизнеса процессы управления знаниями в депрессивном регионе Латвии. Для оценки процессов управления знаниями используются интегрированные показатели, построенные и рассчитанные на основе метода корреляционного анализа по данным опроса 2012 года руководителей и персонала малых и средних предприятий в Латгальском регионе Латвии.

Ключевые слова

управление знаниями, конкурентоспособность, инновационность, бизнес, регион, Латвия

Введение

Европейские исследователи, занимающиеся управлением знаниями, отмечают наличие целого ряда проблем в данной области. Так, например, Гилмор (Gilmore, 2003) указывает на низкую отдачу от инвестиций в управление знаниями. Кохен (Cohen, 2006) отмечает сложности, возникающие при оценке деятельности, связанной с работой со знаниями. Сложившееся положение

во многом вызвано недостаточным вниманием ученых к фундаментальным теоретическим аспектам управления знаниями. При этом справочная научная литература достаточное время оперирует данным понятием и определяет его различным образом. Например: знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия (Applehans и др., 1999). Или: «знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта» (*Oxford Advanced ...*, 1982). Наконец: знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений (*European Guideto ...*, 2004).

В приведенных определениях доминирует образовательная компонента в формировании знания. С учетом вышеизложенного, можно сказать, что под знаниями следует понимать совокупность информации об объекте, его внутренней структуре и внешней среде, выступающей в качестве модели, которая достоверно и с определенной точностью позволяет принимать эффективные решения и добиваться требуемых результатов в практической деятельности.

По мнению многих учёных, знания являются основой богатства и процветания (Друкер, 1993; Норе и Норе, 1997; Vozbura, 2007), а также ключевым фактором успеха предприятий (организаций) в долгосрочной перспективе (Stewart, 2001; Tatand и Stewart, 2007). Таким образом, используя знания эффективно, можно получить конкурентное преимущество, что обеспечит устойчивое развитие организации (Nonaka, 1998; Storey и Barnett, 2000). Поэтому управление знаниями имеет важное значение в повышении конкурентоспособности и инновационности бизнеса, особенно малого и среднего, где велика доля неопределённости и нестандартности при принятии решений. В проведённом прикладном исследовании сделана попытка определить значение различных факторов для роста эффективности бизнеса в процессе управления знаниями на примере малых и средних предприятий Латгальского региона Латвии.

1. Обзор подходов к исследованию управления знаниями

В последнее время интерес к управлению знаниями значительно возрос. Управление знаниями воплощает в себе организационные процессы, синергетически сочетающие в себе информацию и информационные технологии, а также творческую и инновационную деятельность персонала (Малхотра,

2000). Мы разделяем мнение исследователей, которые стоят на позициях процессно-ориентированного подхода к управлению знаниями: управление знаниями – это систематическое управление всеми видами деятельности (процессами), отраженными в получении и развитии, кодировании и хранении, передаче и обмене, а также использовании знаний для получения конкурентных преимуществ организации. Эффективность управления знаниями зависит от того, как организовано получение и передача новых знаний в организации (Hicks и др., 2007; Sveiby и Simons, 2002).

Поэтому одной из наиболее важных целей управления знаниями является объединение и доступность знаний, ибо нередко структурные подразделения в одной организации тратят ресурсы на сбор аналогичной информации и дублирование действий в виду плохо организованного процесса обмена и передачи знаний (Robertson, 2002). Отдельные исследователи установили, что предприятиям выгодно организовывать хорошо функционирующий процесс передачи и обмена знаниями между подразделениями в формальной и неформальной формах (Riege, 2007). Другие считают, что единственное устойчивое конкурентное преимущество для предприятия зависит от успешного создания новых знаний (Beveren, 2002). Существуют разные способы его создания в бизнесе: посредством деятельности аналитических и экспертных групп в подразделениях предприятия, или посредством обобщения практического результата выполненных в них заданий и проектов. На персональном или групповом управленческом уровне предприятий новые знания чаще всего являются результатом обучения, повышения квалификации, целенаправленного усвоения новой информации. Другим источником новых знаний является прием на работу персонала, уже имеющего высокий уровень знаний и опыт работы на других предприятиях. В качестве еще одного источника новых знаний может стать покупка другого предприятия вместе с его специалистами, знаниями, технологиями и опытом. Однако, создание нового знания не систематический процесс, который всегда можно четко планировать и контролировать (Bhatt, 2000).

Хранение и обработка знаний на предприятиях необходимы для формирования и наращивания активов знаний: знания должны быть хорошо организованы и легко доступны для поиска и использования в бизнесе. Передача (распространение) знаний происходит разными способами. Они могут распространяться посредством документирования, путем пополнения баз данных и баз знаний. Большая часть новых знаний передается вербально: от человека к человеку посредством общения, сотрудничества, семинаров и прочее. Здесь особенно важным является создание благоприятной обстановки для

обмена идеями и опытом. Существенным в распространении знаний является наличие на них спроса, продиктованного потребностями инновационного развития бизнес-процессов предприятия, интересов профессионального роста и развития личности работника. Однако, множество знаний остается неиспользованным, либо не используется повторно. Использование (реализация) знаний является завершающей стадией процесса управления знаниями. Их использование зависит, прежде всего, от того, насколько работники предприятия способны и желают это делать. Здесь недостаточно полагаться на профессиональный интерес или добросовестность сотрудников. Предприятие должно стимулировать использование новых знаний различными формами: явного признания и материального поощрения, продвижения по службе работников и другое.

Хотя важность обмена знаниями широко признана теоретиками и практиками бизнеса, процесс их передачи от одного человека к другому по-прежнему остается значимой проблемой для большинства предприятий, организаций (Szulanski, 1996; Hurtand и Hurt, 2005; Wang и Noe, 2010; Teece, 2001). Передача знаний является сложным процессом, потому что знания находятся в сознании работников предприятия (Argote и Ingram, 2000) и нередко хранятся там в плохо структурированном виде, а их передача зависит от уровня коммуникации и доверия между работниками (Skyrme, 1999). Критерием эффективности имеющегося массива знания как актива предприятия, является возможность его работника своевременно получить требуемое знание, поэтому знания имеют смысл, когда они кодированы, классифицированы и представлены в удобном формате для хранения. В таком случае знания позитивно могут быть использованы для нужд работников, в нужное время для определенных целей. Хранение и кодирование знаний важно не только для эффективного их использования, но и для повторного использования при необходимости таким образом, чтобы знания стали принадлежать предприятию, а не работникам (Nemati, 2002).

Наконец, процесс использования и получения выгоды от знаний, связан с успешностью хранения знаний, приобретенных в предыдущих процессах с целью дальнейшего использования для увеличения добавленной стоимости (Davenport и Prusak, 2000; Despres и Chauvel, 1999). Наиболее сложной функцией кодификации является систематизация и хранение знаний без потери их содержательных и уникальных свойств, что делает знания ценными (Davenport и Prusak, 1998). Труднее всего кодировать неявные знания, так как они субъективно и ситуационно связаны с опытом носителя знаний (Chua, 2002). Поэтому процессы, связанные с преобразованием знаний (инновационных идей)

в товары и услуги с более высокой добавленной стоимостью требуют более систематического, дисциплинированного подхода (Skugme, 1999). Управление знаниями менее выгодно, если созданные знания не могут быть использованы для увеличения конкурентоспособности и инновационности предприятия. Таким образом, управление знаниями – это непрерывный процесс, направленный на создание, хранение и обработку (накопление), использование (применение) знаний на предприятии для создания конкурентоспособных и инновационных товаров и услуг с более высокой добавленной стоимостью.

2. Методы исследования

Для достижения цели исследования – оценки процессов управления знаниями и степени их влияния на уровень компетенции в принятии решений, на повышение инновационности и конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса в Латгальском регионе Латвии, управление знаниями было в исследовании операционализировано по следующим процессам: F1-«Знания и стратегия»; F2- «Получение знаний»; F3- «Производство знаний»; F4 – «Обмен знаниями»; F5 – «Хранение и документирование знаний»; F6 – «Использование знаний»; F7- «Результат управления знаниями». Для оценки процессов управления знаниями каждому процессу соответствует определенный круг утверждений, которые оцениваются респондентами по шкале Лайкерта. Для построения интегрированных индикаторов процессов F1, F2 ..., F7 используется метод Перкаля. Для вычисления обобщенной оценки процессов управления знаниями (обобщенного интегрального индикатора управления знаниями) F по процессам F1, F2 ..., F7 так же используется метод Перкаля. Таким образом, и процессы управления знаниями и конечный обобщенный индикатор управления знаниями являются скалярными величинами и обобщаются в интегрированные индикаторы по методу Перкаля:

$$F_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (x_{i1} + x_{i2} + \dots + x_{ij}) \quad (1)$$

где:

- F_i - обобщенная оценка каждого из i процессов управления знаниями;
- n - число признаков в каждом процессе;
- x_{ij} - оцененные по пяти бальной системе признаки в каждом процессе.

$$F = \frac{1}{7} \sum (F1 + F2 + F3 + F4 + F5 + F6 + F7) \quad (2)$$

где:

- F – конечный обобщенный индикатор управления знаниями;
- F1, F2 и так далее – обобщенные индикаторы по процессам управления знаниями.

Конкурентоспособность предприятия является общей мерой интереса и доверия к товарам и услугам предприятия на различных рынках: фондовом, финансовом, трудовом и других. В числе определяющих факторов этой меры выступают следующие: стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики.

Показатели конкурентоспособности предприятия можно операционализировать на две группы. К первой группе относятся показатели, которые объективно характеризуют конкурентоспособность предприятия: изменение доходов предприятия за последние 3 года, изменение рентабельности за последние 3 года, изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года, изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года, изменение доли рынка за последние 3 года. Ко второй группе относятся показатели, которые субъективно характеризуют конкурентоспособность предприятия: деятельность успешнее, чем у конкурентов; большая доля рынка, более быстрые темпы роста прибыли, больше инноваций, ниже себестоимость продукции, чем у конкурентов.

Методом исследования процессов управления знаниями на малых и средних предприятиях региона был избран опрос руководителей и специалистов таких предприятий, как наиболее отвечающий целям и задачам нашего исследования. Квотный опрос проводился в июне 2012 года в Латгальском регионе. Латгалия – это регион восточной Латвии. Регион включает в себя Балвский, Даугавпилсский, Краславский, Лудзенский, Прейльский, Резекненский районы и два города республиканского значения – Даугавпилс и Резекне. Площадь региона – 14,5 тысяч квадратных километров. Плотность населения – 14 человек на квадратный километр. В Латгалии проживает 292, 6 тысяч человек.

В квотном опросе, проведенном Институтом социальных исследований Даугавпилсского университета, приняли участие 104 предприятия региона, относящиеся по основным критериям (товарооборот, количество занятых, стоимость основного капитала) к малому и среднему бизнесу. Опрос проводился

по стратифицированной выборке. Основными стратифицирующими параметрами являлась отраслевая принадлежность (производство, торговля, сфера услуг и другое) и географическая локализация (территория региона). Параметры опроса в относительных показателях отличаются от региональных параметров генеральной совокупности суммарно менее, чем на 3%. Максимальная ошибка выборки менее 3%, с 95% доверительной вероятностью. Опрошенные предприятия представляли в качестве респондентов 35% руководителей предприятий, 19% руководителей среднего звена (подразделений предприятий), 8% руководителей первичного звена (рабочих мест предприятий), 35% специалистов, 3% других работников. Средний стаж работы на предприятии опрошенных 3,1 года, средняя длительность деятельности предприятий на рынке 3,5 года. Большинство опрошенных предприятий (65%) по правовой принадлежности, являлись обществом с ограниченной ответственностью. Остальные предприятия – индивидуальные коммерсанты (30%) и общества с полной ответственностью (5%). У 73% опрошенных предприятий суммарный баланс не превышал 2 млн. евро, у 12% предприятий суммарный баланс не превышал 10 млн. евро, у 15% предприятий – не превышал 43 млн. евро. Доля собственного капитала у предприятий малого и среднего бизнеса в Латгальском регионе Латвии составляла в среднем 82%. На 3-4 работников предприятия, в среднем, приходился один персональный компьютер.

3. Основные результаты исследования процессов управления знаниями на малых и средних предприятиях региона

В результате проведенного исследования оценены рассмотренные выше значения процессов управления знаниями по шкале от 1 (низкое значение) до 5 (высокое значение), (таб. 1)¹.

¹ Автор статьи выражает признательность О. Я. Лавриненко, доктору экономики (PhD), ведущему исследователю Института социальных исследований Даугавпилсского университета, за обработку и расчеты данных, проведенных в программе SPSS (см. табл. 1-2).

Таб. 1. Значения интегральных индикаторов по процессам управления знаниями в малом и среднем бизнесе в Латгальском регионе Латвии

Индикатор	Значение индикатора	Уровень
F1. Знания и стратегия	3,1	средний
F2. Получение знаний	3,3	средний
F3. Производство знаний	3,1	средний
F4. Обмен знаниями	3,0	средний
F5. Хранение и документирование знаний	3,2	средний
F6. Использование знаний	3,6	выше среднего
F7. Результат управления знаниями	2,9	средний
F Обобщенный интегральный индикатор процессов управления знаниями	3,1	средний

Источник: расчёты по результатам опроса по исследовательскому проекту в программе SPSS.

Установлено, что наибольшее развитие на предприятиях малого и среднего бизнеса Латгалии имеют следующие процессы управления знаниями: «использование знаний», «получение знаний», а наименьшее развитие – «результат управления знаниями» и «обмен знаниями». Для проверки гипотезы о влиянии процессов управления знаниями на конкурентоспособность предприятия в интерпретации данных использован метод корреляционного анализа. Между объективными показателями конкурентоспособности предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями на опрошенных предприятиях установлена положительная линейная зависимость. Наибольшее влияние управления знаниями на респондентов опрошенных предприятий оказывает показатель «изменение доходов за последние 3 года» ($r(\text{Spirmen})=0,480$, $p\text{-значение}=0,00$) и показатель, характеризующий «долю рынка предприятия за последние 3 года» ($r(\text{Spirmen})=0,470$, $p\text{-значение}=0,00$). Более слабое влияние управления знаниями на респондентов опрошенных предприятий оказывают три показателя, которые характеризуют: «изменение рентабельности за последние 3 года» ($r(\text{Spirmen})=0,380$, $p\text{-значение}=0,00$), «изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года» ($r(\text{Spirmen})=0,354$, $p\text{-значение}=0,00$) и «изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года» ($r(\text{Spirmen})=0,337$, $p\text{-значение}=0,00$), (таб. 2).

Таб. 2. Результаты корреляционного анализа между объективными и субъективными показателями конкурентоспособности предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями

Объективные (прямые) показатели конкурентоспособности предприятий	F (обобщенный интегральный показатель управления знаниями на предприятиях)
	Коэффициент Спирмена
Изменение доходов предприятия за последние 3 года	0,480 (уровень значимости 0,00)
Изменение рентабельности за последние 3 года	0,380 (уровень значимости 0,00)
Изменение объема проданной продукции или услуг за последние 3 года	0,337 (уровень значимости 0,00)
Изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года	0,354 (уровень значимости 0,00)
Изменение доли рынка за последние 3 года	0,470 (уровень значимости 0,00)
Субъективные (косвенные) показатели конкурентоспособности предприятий	Коэффициент Спирмена
Деятельность нашего предприятия успешнее, чем у конкурентов.	0,378 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия большая доля рынка, чем у конкурентов.	0,476 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия более быстрые темпы роста прибыли.	0,592 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия больше инноваций, нежели у конкурентов.	0,565 (уровень значимости 0,00)
У нашего предприятия ниже себестоимость продукции, чем у конкурентов.	0

Источник: расчёты по результатам опроса по исследовательскому проекту в программе SPSS.

Между субъективными показателями конкурентоспособности малых и средних предприятий региона и обобщенным интегральным показателем управления знаниями на этих предприятиях установлена более сильная положительная линейная зависимость.

Наибольшее влияние управления знаниями на респондентов исследуемых предприятий отмечено по показателям, которые косвенно характеризуют конкурентоспособность предприятия: «темпы роста прибыли по сравнению с другими предприятиями» ($r(\text{Spirmen})=0,592$, $p\text{-значение}=0,00$) и «степень инновационности предприятия по сравнению с другими конкурентами» ($r(\text{Spirmen})=0,565$, $p\text{-значение}=0,00$). Несколько ниже влияние управления знаниями на респондентов анализируемых предприятий отмечено по другим показате-

лям, которые также косвенно характеризуют конкурентоспособность предприятия: «доля рынка предприятия по сравнению с конкурентами» ($r(\text{Spirmen})=0,476$, $p\text{-значение}=0,00$) и «оценка деятельности предприятия по сравнению с другими конкурентами» ($r(\text{Spirmen})=0,378$, $p\text{-значение}=0,00$). При этом, линейной связи между обобщенным интегральным показателем управления знаниями на опрошенных предприятиях региона и таким показателем, который косвенно характеризует конкурентоспособность предприятия, как оценка себестоимости продукции по сравнению с другими конкурентами не установлена (таб. 2).

В результате использования метода корреляционного анализа для оценки показателей конкурентоспособности предприятий и интегрированных индикаторов по процессам управления знаниями установлено, что имеет место тесная связь между показателями, характеризующими развитие малых и средних предприятий и процессами управления знаниями в малом и среднем бизнесе для роста его конкурентоспособности и инновационности.

Во-первых, увеличение доходов предприятий за последние 3 года коррелирует с факторами F1 – «знания и стратегия» ($r=0,586$, $p\text{-значение}=0,000$), F3 – «производство знаний» ($r(\text{Spirmen})=0,639$, $p\text{-значение}=0,000$), F5 – «хранение и документирование знаний» ($r(\text{Spirmen})=0,444$, $p\text{-значение}=0,000$), F6 – «использование знаний» ($r(\text{Spirmen})=0,307$, $p\text{-значение}=0,000$), F7 – «результат управления знаниями» ($r(\text{Spirmen})=0,629$, $p\text{-значение}=0,000$).

Во-вторых, увеличение рентабельности предприятий за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ($r(\text{Spirmen})=0,354$, $p\text{-значение}=0,000$), F3 ($r(\text{Spirmen})=0,572$, $p\text{-значение}=0,000$), F5 ($r(\text{Spirmen})=0,229$, $p\text{-значение}=0,020$), F7 ($r(\text{Spirmen})=0,551$, $p\text{-значение}=0,000$).

В-третьих, увеличение объема продукции (товаров и услуг) за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ($r(\text{Spirmen})=0,392$, $p\text{-значение}=0,000$), F3 ($r(\text{Spirmen})=0,536$, $p\text{-значение}=0,000$), F4 – «обмен знаниями» ($r(\text{Spirmen})=0,214$, $p\text{-значение}=0,030$), F5 ($r(\text{Spirmen})=0,252$, $p\text{-значение}=0,010$), F6 ($r(\text{Spirmen})=0,335$, $p\text{-значение}=0,000$), F7 ($r(\text{Spirmen})=0,465$, $p\text{-значение}=0,000$).

В-четвёртых, увеличение доли экспортируемых товаров и услуг за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ($r(\text{Spirmen})=0,354$, $p\text{-значение}=0,000$), F3 ($r(\text{Spirmen})=0,442$, $p\text{-значение}=0,000$), F5 ($r(\text{Spirmen})=0,298$, $p\text{-значение}=0,010$), F6 ($r(\text{Spirmen})=0,300$, $p\text{-значение}=0,000$), F7 ($r(\text{Spirmen})=0,508$, $p\text{-значение}=0,000$).

В-пятых, увеличение доли рынка за последние 3 года коррелирует с факторами F1 ($r(\text{Spirmen})=0,527$, $p\text{-значение}=0,000$), F2 – «получение знаний» ($r(\text{Spirmen})=0,195$, $p\text{-значение}=0,049$), F3 ($r(\text{Spirmen})=0,601$, $p\text{-значение}$

=0,000), F4 ($r(\text{Spirmen})=0,283$, $p\text{-значение}=0,004$), F5 ($r(\text{Spirmen})=0,310$, $p\text{-значение}=0,001$), F6 ($r(\text{Spirmen})=0,296$, $p\text{-значение}=0,003$), F7 ($r(\text{Spirmen})=0,536$, $p\text{-значение}=0,000$).

4. Дискуссия по результатам исследования

Полученные результаты исследования по управлению знаниями на малых и средних предприятиях региона хорошо согласуются с другими авторитетными исследованиями влияния процессов управления знаниями на предприятии на эффективность их деятельности. Так, многие исследователи (Hicks и др., 2007; Sveiby и Simons, 2002; Robertson, 2002; Riege, 2007) и другие считают важными процессы получения, хранения и обработки, передачи и использования знаний на предприятии и рассматривают их как конкурентное преимущество предприятия. Другие исследователи (Beveren, 2002) установили, что единственное устойчивое конкурентное преимущество для предприятия – это создание новых знаний, однако, по нашему мнению, в этом случае будут явно недооценены другие факторы деятельности бизнеса. Процесс использования и получения выгоды от знаний, связанный с эксплуатацией ранее произведенных знаний, связан с успешностью хранения знаний, приобретенных в предыдущих процессах с целью дальнейшего использования для увеличения добавленной стоимости (Davenport и Prusak, 2000; Despres и Chauvel, 1999), что так же подтверждается и проведенным исследованием. В нём вполне достоверно установлена степень влияния вышеописанных процессов на показатели конкурентоспособности и инновационности предприятия на примере предприятий малого и среднего бизнеса Латгальского региона Латвии в 2012 году. Установлено, что более значимо на увеличение доходов предприятия за последние 3 года влияет успешное создание новых знаний, а так же знание стратегии предприятия. На увеличение рентабельности, увеличение объемов продаж за последние 3 года наиболее заметно влияет процесс создания новых знаний. На увеличение доли рынка за последние 3 года наиболее сильно влияют как создание новых знаний, знание работниками стратегии предприятия, так и результат управления знаниями на предприятии в целом.

Резюме

Проведённая оценка процессов управления знаниями на предприятиях малого и среднего бизнеса Латгальского региона Латвии имеет средний уровень развития (по 5 бальной шкале): от 2,9 до 3,6 баллов. Установленный факт свидетельствует о том, что потенциал процессов управления знаниями на предприятиях малого и среднего бизнеса в регионе используется не в полной мере, следовательно для повышения конкурентоспособности этих предприятий есть скрытые резервы. Как показали результаты исследования, предприятиям региона необходимо улучшить понимание новых знаний как важной ценности.

Хуже всего на предприятиях региона развиты процессы результирующие управление знаниями (2,9 балла) и процессы обмена знаниями (3,0 балла). Лучше развиты процессы использования (3,6 балла) и получения знаний (3,3 балла).

Доказано, что одним из значимых факторов, влияющим на конкурентоспособность и инновационность предприятий является управление знаниями. В проведённом исследовании установлена положительная линейная связь между обобщенным интегральным показателем управления знаниями и объективными / субъективными показателями конкурентоспособности предприятия (изменение доходов за последние 3 года, изменение рентабельности за последние 3 года, изменение объема проданных товаров и услуг за последние 3 года, изменение доли экспортируемой продукции за последние 3 года, изменение доли рынка за последние 3 года, деятельность предприятия успешнее по сравнению с конкурентами, большая доля рынка по сравнению с конкурентами, более быстрые темпы роста прибыли по сравнению с конкурентами, больше инноваций по сравнению с конкурентами).

Преобладание более значимой положительной линейной зависимости между субъективными показателями, характеризующими конкурентоспособность предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями, чем между объективными показателями, также характеризующими конкурентоспособность предприятий и обобщенным интегральным показателем управления знаниями, показывает, тот факт, что руководители и работники предприятий несколько переоценивают позиции своего предприятия в конкурентоспособности по сравнению с другими аналогичными предприятиями. Однако данный факт носит скорее позитивный характер, потому, что отражает положительное отношение персонала к своему предприятию.

Проведённое исследование установило, что наиболее заметное влияние на все показатели конкурентоспособности предприятия имеют процессы создания новых знаний, затем следуют процессы знания стратегии предприятия персоналом и общие результаты процесса управления знаниями на предприятии.

Список литературы

1. Applehans W., Globe A., Laugero G. (1999) *Managing knowledge: a practical web-based approach*, Addison Wesley Professional
2. Argote L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms*, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 82 (1), pp. 150-169
3. Beveren V. J. (2002), *A Model of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management*, *Journal of Knowledge Management* 6 (1), pp. 18-22
4. Bhatt G. (2000), *Organizing knowledge in the knowledge development cycle*, *Journal of Knowledge Management* 4 (1), pp. 15-26
5. Bozbura T. (2007), *Knowledge Management Practices in Turkish SME's*, *Journal of Enterprise Information Management* 20 (2), pp. 209-221
6. Chua A. (2002), *Taxonomy of Organizational Knowledge*, *Singapore Management Review* 24 (2), pp. 70-75
7. Cohen D. (2006), *What's your return on knowledge?* *Harvard Business Review*
8. Cortes C. E., Patronicio Z. S., Eva P. O. (2007), *Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes*, *Journal of Knowledge Management* 11 (4), pp. 45-57
9. Davenport T. H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press: Boston
10. Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School, Boston
11. Despres C., Chauvel D. (1999), *Knowledge management(s)*, *Journal of Knowledge Management* 3(2), pp. 110-120
12. Drucker P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford
13. European (2004), *Guide to good Practice in Knowledge Management – Part*, *Knowledge Management Framework*, <http://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf> [12.02.2014]
14. Gilmour D. (2003), *How to Fix Knowledge Management*, *Harvard Business review*
15. Herrgard T. H. (2000), *Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations*, *Journal of Intellectual Capital* 1 (4), pp. 357-365

16. Hicks R., Dattero R., Galup S. (2007), *A Metaphor for Knowledge Management: Explicit Islands in a Tacit Sea*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 5-16
17. Hope J., Hope T. (1997), *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School, Boston
18. Hurt M., Hurt S. (2005), *Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland*, The Academy of Management Executive 19 (2), pp. 36-49
19. Malhotra Y. (2000), *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time*, Information Strategy: The Executive's Journal, pp. 5-16
20. Nemati H. (2002), *Global Knowledge Management: Exploring a Framework for Research*, Journal of Global Information Technology Management 5 (3), pp. 1-11
21. Nonaka I. (1998), *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review on Knowledge Management, pp. 25-30
22. Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English (1982)
23. Riege A. (2007), *Actions to Overcome Knowledge Transfer Barriers in MNCs*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 48-67
24. Robertson S. (2002), *A Tale of Knowledge-Sharing Systems*, Journal of Knowledge Management, 6 (3), pp.295-308
25. Skyrme D. (1999), *Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann, Oxford
26. Skyrme D. (1999), *Knowledge Networking*, Butterworth-Heinemann, Oxford
27. Stewart T. (2001), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Doubleday, Random House Inc., U.S.A.
28. Storey J., Barnett E. (2000), *Knowledge management initiatives: learning from failure*, Journal of Knowledge Management 4 (2), pp. 145-156
29. Sveiby K. E., Simons R. (2002), *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work- An Empirical Study*, Journal of Knowledge Management 6 (5), pp. 420-433
30. Szulanski G. (1996), *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*, Strategic Management Journal 17, pp. 27-43
31. Tat L. W., Stewart H. (2007), *Knowledge Management in the Malaysian Aerospace Industry*, Journal of Knowledge Management 11 (1), pp. 143-151
32. Teece D. J. (2001), *Strategies for managing knowledge assets: the role of firms structure and industrial context*, in: Nonaka I., Teece D. J. (eds.), *Managing Industrial Knowledge*, Sage Publications, London, pp. 125-144
33. The American Heritage Dictionary of the English Language (1992)
34. Wang S., Noe R. A. (2010), *Knowledge sharing: A review & directions for future research*, Human Resource Management Review 20 (2), pp. 115-131

35. Суворов А. И., Фомин Б. Ф. (2006), *Понятие конкурентоспособности предприятия*, http://www.big.spb.ru/publications/other/strategy/competitive_ability_of_company.shtml [12.02.2014]

Knowledge management in small and medium business for increase its competitiveness and innovativeness (for example, the region of Latvia)

Abstract

Increasing the innovativeness and competitiveness of small and medium business - one of the main objectives of the new EU economy. In this connection it is necessary to determine the effect on competitiveness and innovativeness of the business processes of knowledge management in a depressed region of Latvia. The processes of knowledge management integrated indicators are used, constructed and calculated on the basis of correlation analysis according to the 2012 survey of managers and staff of small and medium-sized enterprises in the Latgale region of Latvia.

Keywords

knowledge management, competitiveness, innovation, business, region, Latvia

Управление организацией на основе принципов социальной эффективности и социальной ответственности (на примере высшего учебного заведения)

Наталья Верстина

ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,
кафедра «Менеджмент и инновации»
e-mail: verstina@mail.ru

Татьяна Кисель

ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет»,
кафедра «Менеджмент и инновации»
e-mail: doremi2@yandex.ru

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.18

Аннотация

Результативность деятельности любой организации может оцениваться как с позиции экономической, так и с позиции социальной эффективности. В последнее время все большее внимание уделяется именно социальной эффективности. Статья посвящена анализу аспектов социально ответственной деятельности образовательного учреждения. Необходимость управления деятельностью учебного заведения на основе принципов социальной ответственности вытекает, прежде всего, из того, что оно выполняет одну из самых важных общественных функций – функцию обучения молодого поколения и передачи накопленного опыта. В статье выделено 5 уровней социальной ответственности, которые конкретизированы в отношении учебного учреждения до конкретных управленческих решений.

Ключевые слова

социальная эффективность, социальная ответственность, добровольный отклик на социальные проблемы, долгосрочные благоприятные последствия, ответственность перед самим собой, ответственность перед будущими поколениями

Введение

Результативность деятельности любой организации может оцениваться как с позиции экономической, так и с позиции социальной эффективности (Норчак, 2009). При этом в последнее время все большее внимание уделяется именно социальной эффективности, которая очень долгое время практически не учитывалась. Такое внимание вопросам социальной эффективности стало уделяться в связи с тем, что ученые пришли к единодушному выводу: в обществе интегрирующим является социальный результат. Социальный результат представляет собой повышение качества жизни граждан, если речь идет о государственном управлении (федеральном и региональном), и работников, когда речь идет о конкретных организациях. Именно качество жизни представляет собой основную цель общественного развития и главный критерий эффективности управленческой деятельности на различных уровнях.

В данной статье поставлена задача уточнения содержания понятий социальной ответственности и социальной эффективности, а также их конкретизации в отношении учебных заведений.

1. Социальная эффективность и социальная ответственность организации

Несмотря на то, что главной целью любой коммерческой организации по сути является получение прибыли, параллельно должны достигаться и позитивные эффекты неэкономического характера. В противном случае, если от результатов деятельности организации при наличии прибыли возникают отрицательные экологические и социальные эффекты, ее результативность необходимо подвергнуть сомнению и учесть тот объем затрат, который необходимо понести, чтобы нивелировать эффекты отрицательного характера. Более того, для достижения целей сохранения природной среды, повышения уровня культуры и образования населения, повышения продолжительности и уровня доходов и уровня жизни населения, создания благоприятных условий для развития личности и человеческого капитала, что в конечном итоге приведет к формированию благоприятной среды для развития любого бизнеса, каждой организации необходимо ставить себе цели социального плана и учитывать неэкономическую составляющую результатов своей работы.

Особенно актуальны вопросы социальной эффективности для государственных учреждений и организаций, основная цель которых состоит в выполнении социально важных функций. Такие учреждения и организации, занимаясь коммерческой деятельностью, тем не менее, имеют государственную поддержку именно потому, что занимаются деятельностью, важной для государства и общества. Соответственно, именно достижение социальных целей является основным результатом их деятельности. К таким учреждениям (государственным, получающим финансирование из государственного бюджета, но имеющим право оказывать услуги на платной основе) в России относится большинство образовательных учреждений. Высшие учебные заведения (ВУЗы: институты, университеты) также к ним относятся. Их эффективность также оценивается государством Министерством образования Российской Федерации и с экономической и с социальной точки зрения.

Традиционно эффективность работы любого хозяйствующего субъекта определяется как отношение результатов к использованным для их получения материальным, трудовым и финансовым ресурсам. Между тем нередко в работах различных экономистов понятие эффективности образовательной деятельности вуза отождествляется с понятиями «результативность», «экономичность» и «качество образовательного процесса».

Социальная ответственность организации (корпоративная социальная ответственность) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности контрагентов, работников, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Такой подход предполагает, что обязательства организации выходят за пределы необходимости действовать в рамках закона и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. Повышение роли социальной ответственности связано с усилением нематериальных факторов экономического роста, в частности, с необходимостью инвестиций в человеческий капитал (Киварина, 2011).

Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации, поэтому данная концепция вызывает массу споров. Однако можно выделить ряд аргументов в пользу социальной ответственности:

- Благоприятные для организации долгосрочные перспективы;
- Изменение потребностей и ожиданий широкой публики;

- Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку крупные организации располагают значительными людскими и финансовыми ресурсами, этот вид участия в общественном развитии является для них доступным;
- Моральное обязательство вести себя социально ответственно.

Необходимо отметить, что существуют различные модели социальной ответственности, реализуемые в различных странах и национальных культурах (Цуциева и Гобозова, 2011). При этом выделяют несколько уровней корпоративной социальной ответственности (Тумилевич, 2012).

Однако необходимо отметить, что предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Оно должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Фактически корпоративная социальная ответственность связана с принципами деловой этики, однако не ограничивается ею (Carroll и Buchholtz, 2003), более того, она значительно шире.

2. Методы исследования проблем социальной ответственности применительно к учебным учреждениям

Методологической основой анализа послужили логический метод познания, обосновывающий все существенные причинно-следственные связи предметной области, диалектический метод познания, системный подход, базовые положения экономической теории и теории управления.

Кроме того, самым активным образом использовался метод анализа документов и материалов по теме. Был проанализирован ряд статей по вопросам социальной ответственности социально-экономической эффективности деятельности организаций, а также особенностей социально ответственной деятельности учебных учреждений. Также были изучены современные нормативные документы, определяющие требования к учебным учреждениям по обеспечению достойного уровня заработной платы сотрудникам и предоставлению условий для обучения студентов с ограниченными возможностями.

3. Особенности социальной ответственности учебного заведения

Сложность оценки эффективности работы современного государственного вуза обусловлена тем, что, с одной стороны, он представляет собой бюджетную организацию, то есть является получателем средств из государственного бюджета на выполнение государственного задания, то есть подготовку бакалавров и магистров по определенным (приоритетным для государства) направлениям обучения и с определенном количестве. С другой стороны – является участником рыночных отношений и, соответственно, занимается предпринимательской деятельностью, в рамках которой оказывает платные образовательные, консультационные и прочие услуги, а также выполняет научно-исследовательские работы. В результате возникает необходимость согласования социальных и экономических эффектов деятельности вузов.

Под экономическим эффектом понимается: увеличение объемов и доли предпринимательской деятельности, в том числе, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, контингента учащихся, создание инновационно-производственной инфраструктуры, способствующей увеличению количества структур, занимающихся разработкой и реализацией наукоемкой продукции и т.д. Отдельной статьей оценки экономической эффективности вуза в последние годы стала величина заработной платы, выплачиваемой сотрудникам вуза, прежде всего, профессорско-преподавательскому составу (ППС), а также разрыв между самым высоким и самым низким уровнем оплаты труда в рамках ВУЗа. Этот же параметр относится и к социальному эффекту в ракурсе обеспечения достойного уровня жизни сотрудников (Гладышев и др., 2001).

Кроме того под социальным эффектом понимается повышение уровня подготовки специалистов за счет применения инновационных технологий в образовании, согласование интересов и потребностей бизнес-структур, работодателей, региона в целом и университета, снижение риска невостребованности выпускников, формирование новой корпоративной культуры вуза и др. При этом социально-экономическая эффективность вуза может считаться важнейшим фактором его конкурентоспособности.

Конкурентоспособность ВУЗа в настоящее время имеет большое значение и выражается она в возможности привлекать к себе самых талантливых студентов, самых выдающихся преподавателей, иметь определенный вес в научном сообществе, привлекать заказы на научно-исследовательские работы. Все это становится возможным в том случае, если ВУЗ обеспечивает:

- достойную заработную плату преподавателям, которая стимулирует не только к качественному ведению образовательного процесса, но также и к активной научной работе;
- возможность для преподавателей и научных сотрудников бесплатно или на льготных условиях регулярно проходить повышение квалификации, участвовать в программах обмена опытом с другими университетами (в том числе и зарубежными);
- сближение учебных программ и запросов работодателей, что приводит к повышению спроса на рынке труда на выпускников;
- помощь в нахождении мест прохождения практики для получения практического опыта работы и сбора материалов для исследований;
- содействие в трудоустройстве выпускников.

Отметим, что требование действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества в полной мере это относится и к образовательным учреждениям, в том числе ВУЗам. Выполняя одну из самых важных общественных функций – функцию обучения молодого поколения и передачи накопленного опыта они одновременно должны в обязательном порядке соблюдать принципы социальной ответственности.

Необходимость социальной ответственности прямо вытекает из того, что она относится к обществу. Для того, чтобы общество (социум) обладало устойчивой, гарантированной целостностью, необходим эффективный механизм взаимодействия частей и целого, своего рода «общий социальный знаменатель», содержание которого составляют единые для всех без исключения элементов социума нормы и ценности. С учетом изложенного, сущность социальной ответственности можно определить как соблюдение в реальной социальной практике всеми входящими в социум элементами этих норм и ценностей. В зависимости от того, на каком уровне эти нормы и ценности соблюдаются, находится и степень социального развития, социальная зрелость государства, отдельных социальных групп и граждан. Социально ответственная деятельность зачастую требует от организации дополнительных затрат, однако всегда в перспективе приводит к благоприятным (в том числе и экономическим) последствиям. Тем не менее, весьма уместно вспомнить гениальную констатацию Энгельса: «Когда идея сталкивается с интересом, она неизменно терпит поражение, а интерес торжествует победу». Это означает, что любая организация стремится сократить те издержки, от которых не виден положительных экономический эффект в ближайшей перспективе. Именно это противоречие представляет собой главную проблему при решении всех практических вопросов, так или иначе связанных с формированием социальной ответственности.

Тем не менее, поскольку социальная эффективность ВУЗа на сегодняшний день наравне с его экономической эффективностью (уровнем внебюджетных доходов) входит в понятие эффективности деятельности ВУЗа, необходимо рассмотреть ее подробнее: выделить уровни и определить основные мероприятия и варианты управленческих решений, направленных на повышение уровня социальной ответственности такой организации как высшее учебное заведение.

Так, в самом общем плане можно выделить 5 основных уровней социальной ответственности и эффективности образовательного учреждения и, соответственно, менеджеров высшего звена, принимающих основные управленческие решения и определяющих направления развития ВУЗа. На рис. 1 уровни социальной ответственности пронумерованы в соответствии со значимостью, которая возрастает от пятого уровня к первому. Рассмотрим эти уровни, начиная с 5-го, служащего основой для всех остальных уровней и являющегося последним (нижним) по уровню стратегической значимости, и далее по возрастанию значимости – до 1-го уровня, обладающего наивысшей стратегической значимостью.

Итак, в самом основании «лестницы социальной ответственности», на ее нижней ступени лежит ответственность перед самим собой (последний, 5-й уровень по стратегической значимости). Этот уровень ответственности может относиться к каждому сотруднику и менеджеру ВУЗа. Фактически именно с этой личной ответственности каждого перед самим собой за добросовестное, ответственное и качественное выполнение своих обязанностей начинается социальная ответственность как таковая. Принимая управленческие решения любой менеджер должен прогнозировать их последствия как на ближайшую, так и на долгосрочную перспективу.

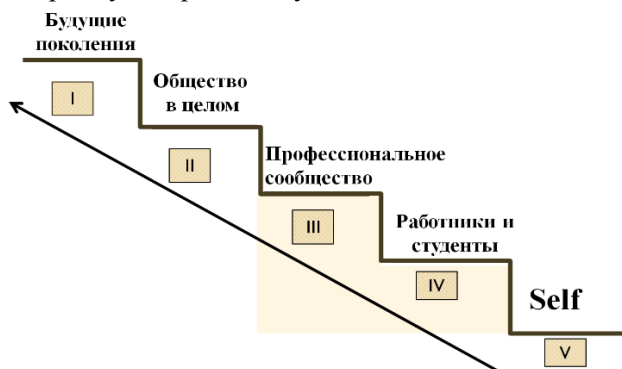


Рис. 1. Уровни социальной ответственности

Источник: (Силантьева, 2010).

Выше по «лестнице социальной ответственности» находится ответственность перед сотрудниками и студентами. По стратегической значимости она выше, чем ответственность перед собой и находится на 4-м, предпоследнем уровне.

В данном случае имеется в виду ответственность ВУЗа перед сотрудниками, выражающаяся в создании определенного уровня и комфорта условий труда, достойного уровня оплаты труда, содействии повышению квалификации, уровня профессиональной компетентности, а также обеспечении карьерного роста, соответствующего уровню компетентности.

Что же касается ответственности ВУЗа перед студентами, то здесь, кроме, безусловно, высочайших требований к качеству преподавания, следует отметить необходимость обеспечения достойных условий обучения, привлечения к процессу преподавания ППС с практическим опытом работы, возможность приобретения практических навыков в процессе обучения, например, при выполнении курсовых проектов в реальных условиях и на реальных данных.

Следующей ступенью представленной лестницы является ответственность перед профессиональным сообществом, которую необходимо понимать в 2-х смыслах: как ответственность перед сообществом преподавателей высшей школы и научным сообществом – поддержание высокого уровня подготовки и вовлечения студентов (и сотрудников) в научно-исследовательскую работу, и как ответственность перед той профессиональной областью, для которой готовятся кадры – качественная подготовка профессионалов своего дела, способных эффективно работать и быть вовлеченными в трудовую деятельность. Безусловно, тот уровень подготовки, который получают сегодняшние студенты, отразится на состоянии экономики страны, но через 10-15 лет, когда появятся реальные результаты практической работы сегодняшних студентов на предприятиях различных отраслей экономики. Именно поэтому данная ступень социальной ответственности находится уже на высоком стратегическом уровне и занимает по стратегической значимости 3-е место.

Очень высокой стратегической значимостью обладает ответственность перед обществом в целом, которая состоит в передаче накопленного всем обществом опыта подрастающему поколению, что обеспечит в конечном итоге ускоренное научно-техническое, экономическое и социальное развитие (здесь, безусловно, наблюдается связь со следующим, наивысшим уровнем ответственности – ответственностью перед будущими поколениями).

Кроме того, в последнее время к ВУзам в России постепенно начинают предъявлять требования, связанные с социализацией маломобильных слоев населения, а конкретно – граждан с ограниченными возможностями. Для таких

граждан также должна быть обеспечена возможность получения образования. Это особенно важно для того, чтобы впоследствии такие граждане смогли найти работу, стать полноценными членами общества, работать и обеспечивать себя. Так, для обеспечения возможности принимать на обучение студентов, а также принимать на работу сотрудников с ограниченными возможностями, необходимо специальное оборудование помещений ВУЗа, создающих возможности для нормального перемещения (лифты, пандусы) и другие меры: например, должно быть предусмотрено помещение для размещения собак-поводырей.

Данный уровень социальной ответственности стоит на 2-м месте по стратегической значимости. Наконец, на верхней ступени «лестницы социальной ответственности» находится ответственность перед будущими поколениями, которая состоит, как уже было сказано, в передаче накопленного всем обществом опыта и знаний новым и новым подрастающим поколениям, что в перспективе приведет к научно-техническому, экономическому и социальному развитию, появлению социально ответственных граждан и хороших специалистов в своей области, способных передавать свои знания и опыт далее, следующим поколениям и способных сохранить экологию и создавать условия для устойчивого развития общества, что, безусловно, должно отразиться на возможности новых поколений жить в благоприятной экологической, экономической и социальной обстановке. Безусловно, этот уровень социальной ответственности является наивысшим и занимает 1-е место по стратегической значимости (Силантьева, 2010).

Однако необходимо отметить, что действие каждого из указанных уровней реально возможно только при одновременном наличии предшествующих уровней: не может быть обеспечена в полной мере социальная ответственность перед обществом в целом, если не обеспечивается социально ответственное поведение по отношению к сотрудникам ВУЗа и его студентам. В то же время социально ответственные действие по отношению к сотрудникам и студентам всегда основываются на социально ответственном поведении конкретных менеджеров, осознающих необходимость соответствующих мероприятий.

4. Основные результаты анализа социальной ответственности учебных учреждений

В результате анализа различных аспектов социальной ответственности учебных учреждений было выявлено, что, выполнение данными учреждениями

важнейшей социальной функции передачи знаний молодому поколению, требует не только качественного выполнения самой этой функции, но и выполнения дополнительных обязательств, относящихся к социально ответственной деятельности.

При этом отмечается, что требования по определенному уровню социальной ответственности, закладываются уже и на нормативном уровне. Соответственно, постепенно в повседневную практику войдут отчеты о социально ответственной деятельности (хотя бы на уровне соответствия установленным нормам), а затем уровень социальной ответственности учебного заведения станет напрямую влиять на его статус и имидж. Соответственно, конкурентные преимущества получают те ВУЗы, которые уже сегодня начнут учиться действовать социально ответственным образом и представлять результаты своей деятельности в соответствующей отчетности.

Наиболее острой проблемой в России является обеспечение достойного уровня оплаты труда преподавателям университетов. Следует отметить, что до сих пор она остается на крайне низком уровне. Ни о какой социальной справедливости и социальной ответственности в такой ситуации не может быть и речи: ведь преподаватель в университете – это, как правило, специалист исключительной квалификации, обладающий опытом работы в реальном секторе экономики и опытом проведения научных исследований. Безусловно, его довольно трудно удержать на должности преподавателя, ведь в любой коммерческой компании ему готовы платить высокую заработную плату, поэтому такой специалист может работать в ВУЗе только на энтузиазме и большом желании передать свой опыт и знания студентам. Тем не менее, в 2012-2013 гг. были начаты процедуры по изменению данной ситуации. Так, Правительством РФ было дано задание всем ВУЗам к 2018 году увеличить среднюю заработную плату преподавателей ВУЗов до двукратного значения среднего ежемесячного дохода работников в регионе (Ивойлова, 2013). Такие меры, действительно, помогут привлечь и удержать в университетах самых лучших преподавателей и научных работников. Более того, повысится престиж профессии преподавателя высшей школы, что важно для ротации талантливой молодежи и позитивно влияет на статус преподавателя среди студентов, что также важно для концентрации их внимания и появления интереса к дисциплинам.

Однако у этого вопроса есть обратная сторона. Поскольку в данный момент руководство российских университетов должно обеспечить преподавателям и научным работникам достойную оплату труда, появляется проблема поиска финансовых резервов. В ситуации, когда оплата труда преподавателей должна в течение нескольких лет вырасти в 2 раза и более найти такие резервы

непросто. Результатом станет повышение стоимости обучения, что, безусловно, снизит доступность высшего образования для некоторых слоев населения. Так, наряду с позитивными социальными последствиями, которые будут получены от повышения заработной платы сотрудников университетов (повышение качества преподавателей, повышение уровня их мотивации), будет получен и негативный социальный результат. Решение данной проблемы еще не найдено. Однако огромную роль в этом процессе должен сыграть менеджмент ВУЗов, который, в соответствии с принципами социальной ответственности, должен особое внимание уделять качеству образования (оно должно возрастать с опережением возрастания цены на обучение), а также развивать программы привлечения талантливой молодежи в ряды студентов на льготных условиях.

Следующим элементом социально ответственной деятельности ВУЗа должно стать управление повышением квалификации своих сотрудников. Это означает предоставление преподавателям возможности бесплатно или на льготных условиях регулярно проходить курсы повышения квалификации, семинарах, участвовать в программах обмена опытом с другими университетами (в том числе и зарубежными). Безусловно, этот вид социально ответственной деятельности также принесет позитивные последствия: высокий уровень подготовки преподавателя позволяет ему на высоком уровне преподавать дисциплину студентам, увлечь их, привлечь к научной работе и в конечном итоге подготовить выпускника, который будет готов к трудовой деятельности и по достоинству оценен работодателем. Высокий уровень подготовки выпускников оказывает самое непосредственное влияние на формирование имиджа учебного учреждения и привлечения большого количества студентов. Однако наиболее важный социальный эффект будет достигнут тогда, когда выпускники университета, вооруженные уникальными и качественными знаниями и навыками, смогут на высоком уровне проявить себя на месте работы, добиться успеха и высоких показателей эффективности своей деятельности (что влияет на эффективность деятельности предприятия и в конечном итоге выражается в ВВП страны).

Следующим элементом социально ответственной деятельности ВУЗа является помощь в нахождении мест прохождения практики для получения практического опыта работы и сбора материалов для исследований. Использование в процессе обучения реальных данных и возможность апробировать свои компетенции в реальном секторе также влияет на качество подготовки студентов.

Важным элементом социально ответственной деятельности, как уже было указано выше, является обеспечение возможности для маломобильных слоев населения получить образование и социализироваться в обществе. Это может быть реализовано 2-мя способами. Первый уже был описан выше: создание возможности для нормального перемещения (лифты, пандусы), организация специальных помещений для размещения собак-поводырей. Вторым способом является развитие дистанционных форм обучения, в том числе интерактивных.

В целом, необходимо сказать, что это лишь некоторые и первостепенные социально ответственные мероприятия, которые должны быть организованы в ближайшей перспективе в российский ВУЗах. Однако полный спектр социально ответственных мероприятий значительно шире и вряд ли может быть охвачен в рамках какого-то отдельного исследования. Все указанные мероприятия связаны с необходимостью нести затраты: значительные и даже имеющие следствием повышение стоимости обучения (повышение уровня оплаты труда преподавателям) и незначительные (например, ВУЗы и в обычном режиме занимаются поиском мест практики для своих студентов, нужна лишь интенсификация этой деятельности), однако в обязательном порядке несут перспективу получения позитивных экономических и социальных результатов, в том числе и долгосрочных. Это еще раз подтверждает необходимость организации деятельности ВУЗа на принципах социальной ответственности.

Резюме

В заключение можно отметить, что результаты деятельности высшего учебного заведения можно разделить на несколько уровней, в соответствии с этими уровнями следует выделять и уровни социальной ответственности, определяя на каждом из них варианты управленческих решений и мероприятий по обеспечению социальной ответственности деятельности данной организации.

Безусловно, социально ответственная деятельность потребует инвестиций. И менеджмент ВУЗа должен решить вопрос поиска дополнительных источников финансирования при условии недопущения негативных последствия, таких как снижение доступности высшего образования для талантливой молодежи. При этом ожидаемые позитивные социальные и экономические последствия не оставляют сомнений в том, что деятельности ВУЗа должна быть организована на принципах социальной ответственности.

Однако необходимо помнить, что социально ответственная деятельность должна вестись на принципах прозрачности – она должна быть декларирована

в документах, доступных заинтересованным лицам, например, в таком документе как «Политика университета в области социальной ответственности» или др. Такой документ должен быть размещен на интернет-сайте учебного учреждения для охвата основной массы целевой аудитории. Эти меры обеспечат не только информирование аудитории о социально ответственной деятельности ВУЗа, но и создаст ему благоприятный имидж. Кроме того, ежегодно должны публиковаться отчеты о социально ответственной деятельности с указанием проведенных мероприятий и полученных результатов.

Список литературы

1. Carroll A. B., Buchholtz A. K. (2003), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South-Western, Australia
2. Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Патрушев В. И. (2001), *Основы социального управления. Учебное пособие*, Высшая школа
3. Ивойлова И. (2013), *Профессор получит по заслугам*, Российская газета - Федеральный выпуск 6129 (153)
4. Киварина М. В. (2011), *Корпоративная социальная ответственность*, Экономический журнал 23, с. 116-121
5. Норчак А. А. (2009), *Социальная эффективность управления российским предприятием*. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Тюмень
6. Силантьева Т. Н. (2010), *Количественная оценка экономического эффекта социально ответственной деятельности компании: постановка проблемы*, Российское предпринимательство 10-3
7. Тумилевич Е. Н. (2012), *Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании*, Российское предпринимательство 23 (221), с. 30-37
8. Цуцьева О. Т., Гобозова А. З. (2013), *Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности*, <http://research-journal.org/featured/economical/sravnitelnyj-analiz-modelej-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti/> [16.02.2014]

Management of the organization based on the principles of social efficiency and social responsibility (for example, university)

Abstract

The performance of any organization must be evaluated from the perspective of both the economic and social position with efficiency. In recent years, increasing attention is paid to social efficiency. This article analyzes the aspects of socially responsible activities of an educational organization. The need for management of the organization based on the principles of social responsibility implies first of all, from the fact that it performs one of the most important public functions - education the younger generation and transfer of experience. The 5 levels of social responsibility introduced in the article, which are specified to the educational organization and can be applied for management decisions.

Keywords

social efficiency, social responsibility, voluntary response to social problems, long-term beneficial effects, responsibility to yourself, responsibility to future generations

Percepcja uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw

Magdalena K. Wyrwicka

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki
e-mail: magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl

Dorota Jazwińska

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska
e-mail: dorota.jazwinska@doctorate.put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.19

Streszczenie

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa opisywane szeroko w literaturze przedmiotu od połowy XX wieku są w praktyce postrzegane subiektywnie. Badania własne przeprowadzone w latach 2012-2013 wśród 141 osób z wykształceniem menedżerskim, zatrudnionych w wielkopolskich przedsiębiorstwach, wskazały na rozbieżność percepcji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa w wyróżnionych grupach pracowników oraz znaczną różnorodność wymienianych czynników rozwoju.

Słowa kluczowe

rozwój przedsiębiorstwa, determinanty rozwoju, percepcja uwarunkowań

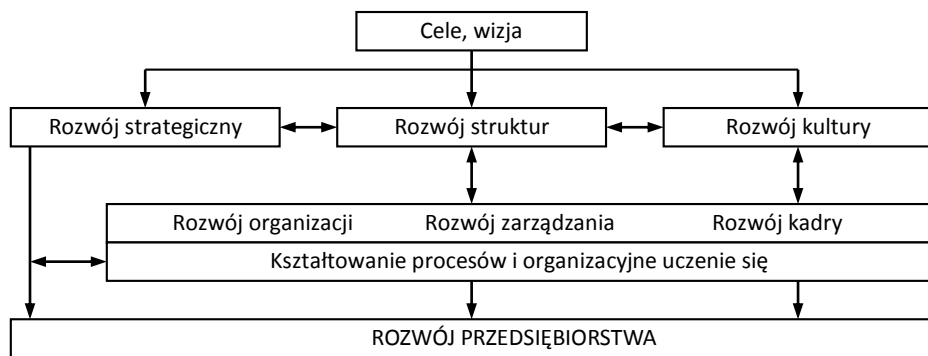
Wstęp

Rozwiązywanie problemów rozwojowych wiąże przeszłość z przyszłością. W minionych sytuacjach szuka się związków przyczynowo-skutkowych (efekt doświadczenia), a wyniki współcześnie podejmowanych decyzji oddziałują na wielowariantową przyszłość, kształtowaną przez dynamikę zjawisk i kompleksowość oddziaływań.

Przedsiębiorstwo jest utożsamiane z systemem podlegającym różnym wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Jest to również podstawowy podmiot partycypujący w alokacji zasobów, realizowaniu własnych celów, podziale zysków (Urbanowska-Sojkin, 2010), który tworzy innowacyjne rozwiązania dotyczące jego funkcjonowania oraz oferowanych produktów.

Potwierdzeniem rozwoju przedsiębiorstwa są zmiany ilościowe i jakościowe. Rozwój jest określany ilościowo, poprzez wielkość budżetów przeznaczanych na przedsięwzięcia rozwojowe, takie jak na przykład inwestycje w infrastrukturę, wprowadzanie nowych produktów, restrukturyzację. Skutki rozwoju przedsiębiorstwa są zwykle rozważane przez pryzmat poprawy konkurencyjności (Stabryła i Woźniak, 2012) lub kreowania nowej pozycji na rynku.

Rozwój przedsiębiorstwa to proces wzajemnego synchronizowania działań optymalizacyjnych, realizowanych zgodnie z kryteriami ekonomicznymi, strukturalnymi, technologicznymi, kadrowymi oraz ekologicznymi, ukierunkowany na cele strategiczne oraz warunkowany kulturą przedsiębiorstwa. Przemiany rozwojowe powinny, jak wynika z systemowego postrzegania przedsiębiorstwa, powiązać poprawę efektów ekonomicznych z procesem organizacyjnego uczenia się, tak aby zagwarantować przetrwanie przedsiębiorstwa w przyszłości, przy uwzględnieniu pryncypiów zrównoważonego rozwoju, zorientowanego współbieżnie na cele biznesowe, społeczeństwo i środowisko. Zależności obowiązujące w tym zakresie zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Rozwój przedsiębiorstwa jako proces integrujący rozwój poszczególnych dziedzin działalności
Źródło: (Wyrwicka, 2003, s. 16).

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa obejmuje kilka znaczeń (Wyrwicka, 2003):

- instytucjonalne, dotyczące przedsiębiorstwa jako działającego systemu, podlegającego przekształceniom według bieżących potrzeb. Zjawisko funkcjonowania jest więc procesem rozwoju. Można się tu dopatrywać analogii z pojęciem „cykl życia organizacji”, wykorzystywanym do ukazania typowych zjawisk dotyczących reorganizacji, zachodzących na różnych etapach istnienia przedsiębiorstwa w czasie;
- instrumentalne, odnoszące się do systemu koncepcji, metod, technik i reguł postępowania przyjętych w przedsiębiorstwie oraz będących podstawą procesów kształtowania, oddziaływania i uskuteczniania zmian jakościowych;
- funkcjonalne, dotyczące rozwoju jako dziedziny działalności (jednej z istotnych funkcji przedsiębiorstwa), ukierunkowanej na cele strategiczne bądź programy. W takim ujęciu zakłada się, że przedsiębiorstwo może sterować rozwojem, oddziałując na poszczególne elementy systemu lub modyfikując relacje (elementów lub z otoczeniem).

Znaczenia pojęcia „rozwój przedsiębiorstwa” eksponują różnorodność wymagań stawianych menedżerom. Odpowiedzią na wyzwania powinien być rozwój kompetencji lub rozwój kapitału ludzkiego, który gdy jest pomnażany, daje rezultaty w postaci efektywnego oraz kreatywnego funkcjonowania instytucji. Przygotowany zawodowo menedżer-specjalista powinien znać uwarunkowania i determinanty rozwoju przedsiębiorstwa - zarówno te endogenne powiązane z działalnością kierownika lub określone zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi w organizacji, jak i egzogenne – wynikające ze stanu lub przeobrażeń otoczenia.

W artykule przedstawiono podstawowe czynniki prorozwojowe odnoszące się do otoczenia, sytuacji przedsiębiorstwa i osoby decydenta, widziane w kontekście opracowań naukowych, i skonfrontowano je z subiektywną interpretacją grupy 141 respondentów (związanych z wielkopolskimi przedsiębiorstwami) przygotowanych zawodowo do pełnienia funkcji menedżerskich.

1. Wpływ otoczenia

Otoczenie przedsiębiorstwa jest rozumiane jako ta część, która znajduje się poza jego bezpośrednim zakresem wpływów. Z uwagi na relacje z przedsiębiorstwem, otoczenie dzieli się na mikrootoczenie (bezpośrednie, konkurencyjne, zadaniowe) i makrootoczenie (dalsze, ogólne, wielozadaniowe) ulegające podziałowi według przyjętej segmentacji (Małkowska-Borowczyk, 2010). Podział otoczenia na części

służy identyfikacji tych czynników, które mogą mieć kluczowy wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo wchodzi w różnorodne relacje z otoczeniem. Racjonalne rozwijanie i efektywne zaspokajanie potrzeb na oferowane przez przedsiębiorstwo produkty (wyroby lub usługi) jest jego funkcją podstawową. Realizacja owej funkcji wymaga budowania relacji z rynkiem pracy i finansowym, z dostawcami i kooperantami, odbiorcami, a także systemu pozyskiwania informacji o poczynaniach konkurencji. Uwzględniając wpływy otoczenia na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa i możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, opracowywany jest model biznesowy, pozwalający zrealizować przyjęte cele strategiczne, wynikające z wizji.

Cele uzupełnione domeną strategiczną, koncepcją budowania przewagi rynkowej i zestawem przedsięwzięć rozwojowych, tworzą razem strategię przedsiębiorstwa. Podstawą opracowania planów strategicznych są analizy, ukazujące sytuację przedsiębiorstwa w określonych przekrojach lub badające siłę oddziaływania czynników uznawanych za prorozwojowe. Niektóre z nich odnoszą się wyłącznie do otoczenia.

Najczęściej stosowanym wariantem analizy makrootoczenia jest analiza PEST (lub STEP), (Penc-Pietrzak, 2010), uwzględniająca podział otoczenia na polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne (Jemieliński i Koźmiński, 2012). Kolejna wersja – analiza STEEP – wprowadza elementy ekologiczne, natomiast analiza STEEPVL jest rozwinięciem analizy STEEP o kolejne przekroje analityczne dotyczące wartości i uregulowań prawnych (*values* i *legal*), (Dębowska, Ejdyś, Nazarko 2012).

Analiza PEST jest również opisywana w wymiarach: polityczno-prawnym, ekonomiczno-finansowym, społecznym i techniczno-technologicznym (Glinka i Gudkova, 2011). Dodanie kolejnych obszarów rozszerza zakres analizy, a także jej nazwę – PESTEL lub PESTER (PEST + ekologiczne, legislacyjne albo regulacyjne), (Penc-Pietrzak, 2010) lub STEEPEL (PESTEL + etyczne). Przykładem kolejnego rodzaju analizy otoczenia jest SLEPT, która powstała poprzez wyodrębnienie środowiska legislacyjnego (społeczne, legislacyjne, ekonomiczne, polityczne i technologiczne). Największy zakres analizy ma PRESTCOM, która oprócz czynników politycznych, regulacyjno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych precyzuje czynniki konkurencyjne (*competitive factors*) – liczbę konkurentów, natężenie i rodzaj konkurencji, siłę przetargową dostawców i klientów, fazę rozwoju sektora; organizacyjne (*organizational factors*) – formę organizacyjno – prawną przedsiębiorstwa, relacje pomiędzy firmą macierzystą a oddziałami, powiązania z kooperantami i rynkowe (*market factors*) – na przykład wielkość rynku, wielkość

popytu na określone dobra, fazę cyklu życia produktu, rodzaj dystrybucji. Metoda DEEPLIST to analiza segmentów: demograficznego (*demographic*), ekonomicznego (*economic*); ekologicznego (*ecological*); politycznego (*political*); legislacyjnego (*legal*); informacyjnego (*informational*), społecznego (*social*) i technologicznego (*technological*), (Penc-Pietrzak, 2010).

Podziału otoczenia można również dokonać ustalając kryteria podmiotowe i przedmiotowe. Podział podmiotowy obejmuje przedsiębiorstwa, instytucje i osoby, których postępowanie w sposób pośredni lub bezpośredni oddziałuje na przedsiębiorstwo. Oddziaływanie może mieć słaby lub silny wpływ na podmiot analizy. Kryterium przedmiotowe charakteryzuje zjawiska i kluczowe procesy dla określonego obszaru otoczenia (analizy makrootoczenia i mikrootoczenia), (Małkowska-Borowczyk, 2010). Przykładem takiej analizy jest klasyczne badanie 5 sił Portera, gdzie eksponuje się sytuację w sektorze, możliwość wejścia konkurencji, zagrożenia substytutami, a także siłę przetargową dostawców i odbiorców (Urbanowska-Sojkin i in., 2004).

Budowanie planów prorozwojowych bazuje często na analizach SWOT oraz TOWS (Stabryła i Wawak, 2012). Korzystając z podejścia SWOT¹/TOWS² identyfikowane są „wielostronne efekty synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa” (Gierszewska i in., 2013, s. 192). SWOT obejmuje analizę zasobów przedsiębiorstwa i czynników jego otoczenia (Stabryła, 2010) służącą do opracowania strategii przedsiębiorstwa.

2. Wewnętrzne dopasowanie

Rozwój przedsiębiorstwa postrzegany od wnętrza systemu związany jest z kształtowaniem zasobów stanowiących jego potencjał. Zasoby dzielone są zazwyczaj na materialne i niematerialne. Do zasobów materialnych należą środki pracy, budynki i budowle, infrastruktura oraz przedmioty pracy. Zasobami są również finanse i zespoły ludzkie, bazy danych (informacje). Zasoby niematerialne stanowią: wizeru-

¹ Analizę SWOT można określić jako metodę integrującą wszystkie istotne informacje uzyskane w trakcie diagnozowania organizacji i szacowania zmian w otoczeniu w procesie zmierzającym do sformułowania strategii. Nazwa to akronim słów *strengths* – mocne strony i *weaknesses* – słabe strony przedsiębiorstwa oraz *opportunities* – szanse w otoczeniu i *threats* – zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa (Gierszewska i in., 2013, s. 190).

² Podejście typu TOWS to analiza od zewnątrz do wewnątrz, a SWOT – od wewnątrz na zewnątrz (Gierszewska i in., 2013, s. 192; za: Obłój, 1998, s. 183).

nek, marka produktów, wiedza i kompetencje personel i kultura organizacyjna. Zasoby są przetwarzane, wykorzystywane i zarządzane (Gierszewska i in., 2013). Konkurencja jest często bodźcem do takiego inwestowania w zasoby, by stawały się one strategiczne, czyli VRIO (zagadnienie RBT: *resource – based theory*), (Krupski, 2012): *valuable* – cenne, *rarity* – rzadkie, *imitability* – niepowtarzalne, oraz *organized* – zorganizowane (Keuper i in., 2011).

Podejście zasobowe określa przedsiębiorstwo jako niepowtarzalne, z uwagi na zgromadzone (rozwijane) we właściwy dla siebie sposób zasoby i umiejętności. Według Rakowskiej „Zasoby organizacji to pozostające do jej dyspozycji dobra wykorzystywane na potrzeby realizacji celów organizacji. W zasobowej teorii zarządzania są one określone również jako kapitał i postrzegane jako ograniczone dobra o zróżnicowanej postaci, których celowe posiadanie i wykorzystywanie staje się źródłem generowania oczekiwanych wartości” (Mastyk-Musiał i in., 2012, s. 212). Podział zasobów, a zarazem posiadanego potencjału, ustalany jest według przyjętych kryteriów (tab. 1).

Tab. 1. Typologia zasobów organizacji

Kryteria wyróżniania zasobów	Kategorie zasobów
Rodzaj zasobów jako czynników wytwórczych	Zasoby naturalne Zasoby ludzkie Zasoby kapitałowe (rzeczowe i finansowe) Zasoby niematerialne
Okres zużywania się	Środki trwałe Środki obrotowe
Stopień materializacji	Zasoby materialne Zasoby niematerialne
Przewidywalność wpływu zasobów na efekty funkcjonowania organizacji	Zasoby „twarde” Zasoby „miękkie”
Znaczenie zasobów dla przetrwania i rozwoju organizacji	Zasoby strategiczne Zasoby niestrategiczne
Znaczenie zasobów dla wartości organizacji*	Aktywa bilansowe Klienci Pracownicy Dostawcy Zasoby organizacyjne
Funkcjonalne wyróżnienie zasobów organizacji	Zasoby badawczo-rozwojowe Zasoby produkcyjne Zasoby logistyczne Zasoby marketingowe

Źródło: (Mastyk-Musiał i in., 2012, s. 213).

Koncentrowanie się na zasobach niematerialnych uwydatnia takie cechy przedsiębiorstwa jak inteligencja (inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową i rozwój pracowników), kooperatywność (prężna współpraca z otoczeniem) oraz elastyczność (zdolność do sprawnego podejmowania inwestycji i obniżania kosztów stałych), (Surmacz, 2009).

Rozwój endogeniczny jest warunkowany przez 7 elementów: plan strategiczny, umiejętności kluczowe przedsiębiorstwa, wartości wspólne, struktury, styl zarządzania, kadre (kapitał ludzki), systemy techniczne i informacyjne oraz strukturę³ (Karloef, 1992). Podobne czynniki wskazują autorzy modeli wzrostu⁴ (Glasl i Lievegoed, 1993), wskazując cykliczność funkcjonowania organizacji (od przedsiębiorczości, przez kolektywność, formalizację ku odnowie wprowadzającej przedsiębiorstwo w „nowy wymiar”), (Rzeszotarska, 1995).

3. Kompetencje kadry zarządzającej

Zasoby niematerialne, takie jak wiedza, technologie, kreatywność i innowacyjność personelu, informacja, jakość wyrobów, procesów, reputacja, *know-how*, kultura organizacyjna mogą tworzyć strategiczny potencjał przedsiębiorstwa i stanowić o przewadze nad konkurentami. Pomysły na usprawnienia funkcjonowania stanowią efekt twórczego myślenia kadry przedsiębiorstwa, budującej potencjał rozwojowy. W szczególności wiedza, jako zasób niewyczerpywalny, może być kluczowym elementem strategicznym decydującym o rozwoju przedsiębiorstwa (Brojak-Trzaskowska, 2009) i kluczowych umiejętności (*core capabilities*), (Trzecieliński i in., 2013). Profil osobowy menedżera (pracownika wiedzy), którego działalność powinna mieć charakter prorozwojowy przedstawiono w tab. 2.

Mimo istnienia dostępnych rozwiązań informatycznych, które pomagają gromadzić, porządkować, systematyzować i przetwarzać celowo informacje, nie można jeszcze zastąpić człowieka – eksperta, który dysponując pakietem fachowej wiedzy i doświadczeniem, mądrze kojarząc fakty zgodnie z polityką (interesem) przedsiębiorstwa (Wyrwicka, 2011).

³ Model 7S McKinsy'a z lat siedemdziesiątych XX wieku.

⁴ Na przykład Glasl i Lievegoed (1993) wymieniają: tożsamość, politykę/strategię/programy, strukturę, ludzi/grupy/klimat, funkcje i ich podział, procesy/ich przebiegi, środki materialne.

Tab. 2. Profil osobowy pracownika wiedzy

Profil osobowy pracownika wiedzy		
Kwalifikacje	Umiejętności	Cechy osobowe
<ul style="list-style-type: none"> Szeroka unikalna wiedza, użyteczna z punktu widzenia organizacji Wysokie kompetencje merytoryczne właściwe i istotne dla organizacji, połączone z dużymi możliwościami intelektualnymi do dalszego doskonalenia i pogłębiania posiadanych kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> Twórcze wykorzystywanie indywidualnych zasobów wiedzy Szybkie adaptowanie się do zmieniających się warunków Umiejętności przekazywania własnej wiedzy uczestnikom organizacji Umiejętność przyswajania nowej wiedzy i zarządzania osobistym rozwojem zawodowym Umiejętność obsługiwanie narzędzi informatyczno-telekomunikacyjnych Zdolność do samodzielnego działania 	<ul style="list-style-type: none"> Innowacyjność Przedsiębiorczość Mobilność Adaptacyjność Komunikatywność Perfekcja w działaniu Duża motywacja Samodzielność Gotowość do zmian

Źródło: (Trzcieleński i in., 2013, s. 58).

W ujęciu behawioralnym można wnioskować, że kompetencje pracowników powinny determinować rozwój przedsiębiorstwa. Stawianie takiej tezy jest jednak ryzykowne z uwagi na różne intencje działania oraz subiektywną percepcję czynników sprawczych, zależnych od osoby kierownika, sytuacji w przedsiębiorstwie oraz stanu otoczenia.

4. Badania percepcji czynników rozwoju przedsiębiorstwa

W latach 2012-2013 Wyrwicka przeprowadziła badania empiryczne w postaci wywiadu bezpośredniego za pomocą kwestionariusza zawierającego pytania otwarte, dotyczące determinantów rozwoju przedsiębiorstwa. Udział w badaniach wzięli chętni uczestnicy studiów niestacjonarnych (magisterskich i podyplomowych) realizowanych na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, pracownicy i kierownicy z wielkopolskich przedsiębiorstw. W badaniu (N=141) wzięło udział 90 pracowników i 39 kierowników oraz 12 osób, które nie podały afiliacji. 43 ankietowanych było zatrudnionych w mikro i w małych przedsiębiorstwach, w średnich – 37, a w dużych firmach 49 osób. Wśród osób wyrażających swoje opinie o rozwoju dominowali ludzie młodzi, w wieku 21-30 lat – 98 osób, a w wieku

31-40 lat – 27 osób. Wypowiedziały się również 4 osoby w wieku od 51-60 lat oraz 9 osób w wieku 41-50 lat; 3 osoby z grona respondentów nie ujawniło swojego wieku.

Respondenci mieli za zadanie wskazać po pięć czynników decydujących - ich zdaniem - o rozwoju przedsiębiorstwa, odniesionych odpowiednio do: osoby kierownika, sytuacji w przedsiębiorstwie oraz sytuacji w otoczeniu. Dowolność wypowiedzi spowodowała do ujawnienia dominujących skojarzeń i schematów myślowych badanych osób. Ukazała się przy tym również znaczna różnorodność percepcji czynników umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa.

Analizę wyników badań odniesionych do trzech zakresów zarządzania (sprawowania funkcji kierowniczych, determinantów związanych z sytuacją w przedsiębiorstwie i sytuacji otoczenia) przeprowadzono według wielkości przedsiębiorstwa, w odniesieniu do pracowników i kierowników, eksponując tylko te czynniki, które były wskazane najczęściej przez respondentów.

Według pracowników z mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw (n=33) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - relacje z pracownikami (12 wskazań);
 - charakter/osobowość kierownika (10 wskazań);
 - motywowanie pracowników (6 wskazań);
 - doświadczenie (6 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - relacje między pracownikami (17 wskazań);
 - finanse (13 wskazań);
 - kontrakty, terminy, zlecenia (po 3 wskazania);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (16 wskazań);
 - sytuacja na rynku, kryzys (6 wskazań);
 - sytuacja gospodarcza, makroekonomiczna, koniunktura (5 wskazań).

Na podkreślenie zasługuje eksponowanie kompetencji społecznych kierownika (zarówno wśród determinant związanych z osobą szefa, jak i sytuacją w przedsiębiorstwie).

Od przełożonych (decydentów) oczekiwany jest wysoki poziom inteligencji emocjonalnej i ukierunkowanie działań zarządczych na budowanie kapitału społecznego (atmosfery zaufania i współdziałania).

Według pracowników ze średnich przedsiębiorstw (n=23) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:

- umiejętności (7 wskazań);
- komunikacja z pracownikami (5 wskazań);
- zdolność kierowania zespołem ludzi, praca w zespole (5 wskazań);
- zdolności decyzyjne (5 wskazań);
- doświadczenie i kompetencje (5 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera w firmie, relacje (14 wskazań);
 - sytuacja finansowa (6 wskazań);
 - problemy, stres (4 wskazania);
 - rozwój firmy, pracowników (4 wskazania);
- sytuację w otoczeniu:
 - konkurencja (8 wskazań);
 - sytuacja na rynku (6 wskazań);
 - reputacja firmy (5 wskazań).

Zdaniem respondentów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy) fachowe i społeczne kierownika są istotnym czynnikiem rozwoju. Atmosfera w firmie jest częściej wymieniana niż sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (wśród uwarunkowań związanych z sytuacją przedsiębiorstwa). Wśród uwarunkowań związanych z otoczeniem, podkreślane jest znaczenie znajomości poczynań konkurencji, analiz rynku i budowania reputacji.

Według ankietowanych pracowników z dużych przedsiębiorstw ($n = 34$) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - komunikatywność (10 wskazań);
 - wiedza i umiejętności, wykształcenie (9 wskazań);
 - kompetencje, doświadczenie (8 wskazań);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera, relacje w firmie (15 wskazań);
 - zasoby finansowe, sytuacja finansowa (9 wskazań);
 - ilość pracowników, wielkość firmy (7 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (rozwój), analiza konkurencji (18 wskazań);
 - sytuacja na rynku, popyt (11 wskazań);
 - popyt, preferencje odbiorców (9 wskazań).

Na uwagę zasługuje fakt, że wypowiedzi podwładnych, zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, związane z osobą kierownika częściej dotyczą komunikatywności menedżerów, niż ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia czy kompetencji.

Podobnie, jak wśród pracowników średnich przedsiębiorstw, istotne znaczenie przypisano atmosferze pracy, relacjom w firmie i komunikacji. Sytuacja finansowa była wymieniana dopiero na drugim miejscu jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa odniesiona do sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa. W odniesieniu do otoczenia, pracownicy dużych przedsiębiorstw, jako podstawowe determinanty postrzegają zachowania konkurencji i sytuację rynkową oraz popyt i preferencje klientów.

Warto zauważyć, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa bardziej eksponowana jest przez pracowników komunikatywność kierownika, jako determinanta działań prorozwojowych.

Według ankietowanych kierowników z mikro i makro przedsiębiorstw (n=10) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki:

- związane z osobą kierownika:
 - wiedza, wykształcenie, kompetencje (7 wskazań);
 - decyzyjny (4 wskazania);
 - kierowanie podwładnymi i rozwiązywanie problemów (po 3 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - możliwości rozwoju – pomysły, wdrożenia, dobra atmosfera, współpraca, dobra organizacja pracy, motywacja kadry (po 3 wskazania);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencja (4 wskazania);
 - sytuacja gospodarcza w kraju, na świecie, znajomość rynku, poszukiwanie niszy, ilość klientów i dopasowanie oferty (po 3 wskazania).

Według ankietowanych kierowników ze średnich przedsiębiorstw (n=14) na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki (rys. 5):

- związane z osobą kierownika:
 - umiejętności zarządzania, wykształcenie, wiedza (10 wskazań);
 - komunikacja, relacje międzyludzkie (6 wskazań);
 - motywacja – kierownika, pracowników oraz doświadczenie i kwalifikacje (po 4 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - atmosfera, komunikacja w firmie (10 wskazań);
 - sytuacja finansowa (6 wskazań);
 - kwalifikacje pracowników oraz jakość/wymagania klientów (po 5 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - konkurencyjność (7 wskazań);

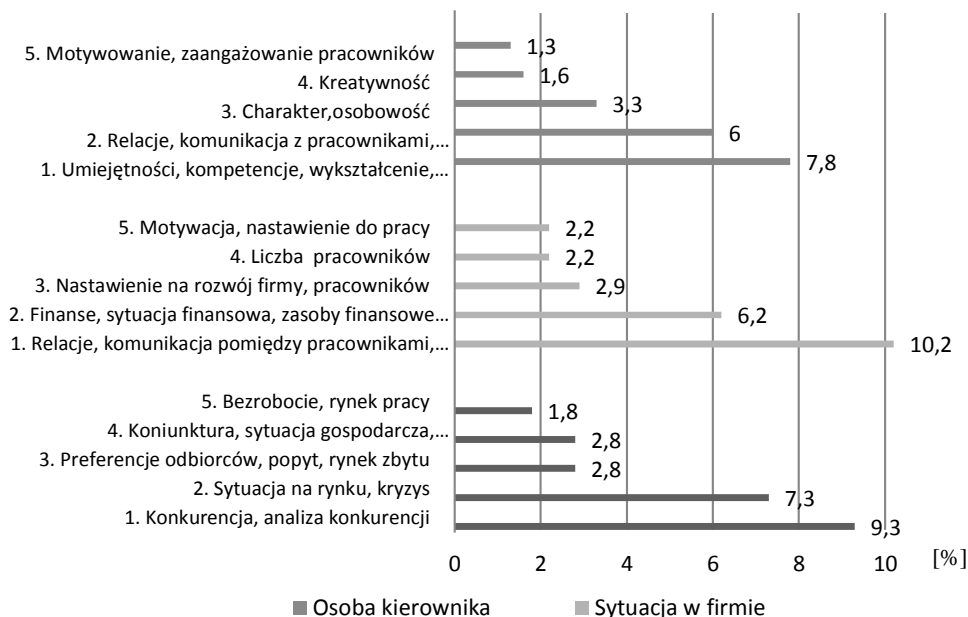
- obserwacja rynku, konkurencji, popyt, podaż (5 wskazań);
- możliwości finansowe otoczenia (4 wskazania).

Godny dostrzeżenia jest fakt, że opinie pracowników i kierowników średnich przedsiębiorstw odnośnie istotnych determinantów rozwoju odniesionych do osoby menedżera, sytuacji w firmie i w otoczeniu są zbieżne.

Według ankietowanych kierowników (n=15) z dużych firm na rozwój przedsiębiorstwa największy wpływ mają następujące czynniki (rys. 6):

- związane z osobą kierownika:
 - motywacja pracowników oraz tworzenie zespołu dążącego do wspólnego celu (po 5 wskazań);
 - umiejętności przywódcze, wymagania, doświadczenie (4 wskazania);
- odniesione do sytuacji w firmie:
 - finanse (płace), stabilność (7 wskazań);
 - współpraca zespołu, atmosfera (6 wskazań);
 - gotowość do zmian, możliwości technologiczne (5 wskazań);
- związane z sytuacją otoczenia:
 - monitorowanie rynku, trendy (5 wskazań);
 - konkurencja, renoma oraz sytuacja geopolityczna, prawna (po 4 wskazania).

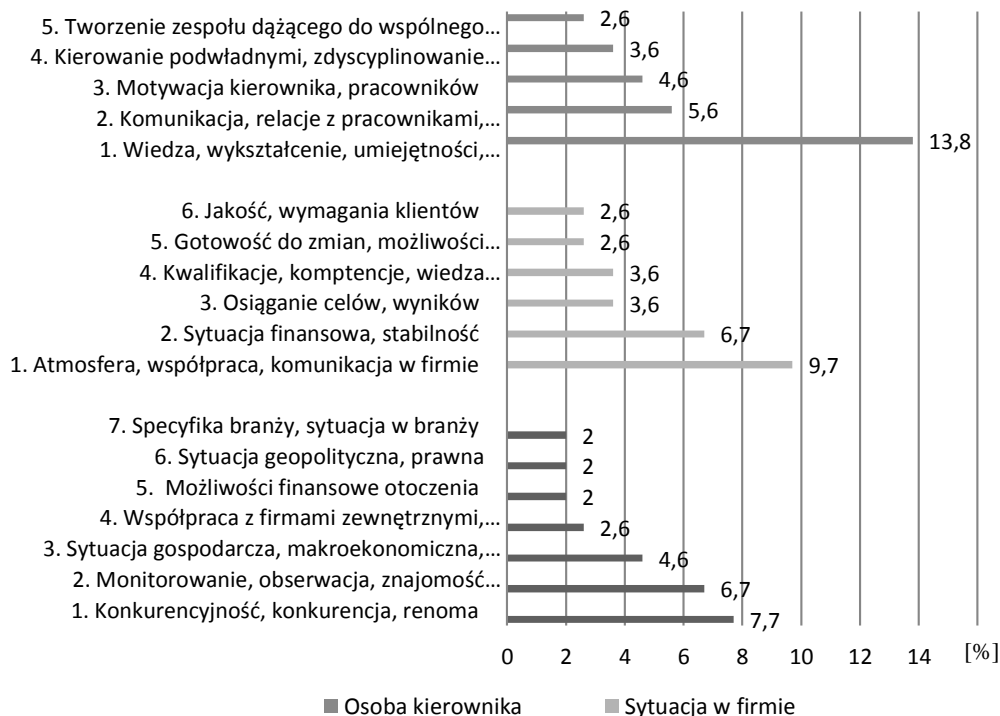
Kierowników w dużych przedsiębiorstwach do działań prorozwojowych na rzecz instytucji inspirują zmotywowani pracownicy i zespołowość. Mniej wskazań dotyczyło przywództwa, stawiania wymagań i doświadczenia. Badani częściej wymieniali sytuację finansową niż atmosferę pracy i współpracę zespołu, jako determinanty rozwoju związane z sytuacją wewnątrz przedsiębiorstwa. Badania rynku i śledzenie trendów, kierownicy dużych przedsiębiorstw wskazywali częściej, jako istotne determinanty rozwoju związane z sytuacją otoczenia, niż konkurencję. Może to świadczyć o tym, że „duży” jest mniej wrażliwy na krótkotrwałe incydenty w otoczeniu i może łatwiej kreować swoją przyszłość, bazując na zgromadzonym kapitale.



Rys. 2. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa według pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Procentowe udziały wskazań (po 5 najczęściej wymienianych, odniesionych do osoby menedżera, sytuacji wewnętrznej i otoczenia) podanych przez pracowników wielkopolskich przedsiębiorstw zaprezentowano na rys. 2. Jako 100% należy traktować liczbę wszystkich wypowiedzi pracowników $n=450$ liczoną jako iloczyn liczby pracowników i puli wskazań (90×5), odniesionych odpowiednio do każdego z trzech przekrojów analitycznych.

Fakt tak niskich udziałów procentowych, najczęściej wymienianych czynników w liczbie wszystkich wypowiedzi, obrazuje ujawnioną badaniem znaczną różnorodność opinii badanych pracowników, będących absolwentami kierunku zarządzanie. Jedynie determinanty określone jako „relacje, komunikacja między pracownikami, zgranie...” przekroczyły poziom 10%.



Rys. 3. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa według kierowników wielkopolskich przedsiębiorstw
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Procentowe udziały wskazań czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa, podanych przez kierowników (5 odniesionych do osoby menedżera, 6 odniesionych do sytuacji w firmie, 7 odniesionych do otoczenia), zaprezentowano na rys. 3. Jako 100% należy traktować liczbę wypowiedzi kierowników $n=195$, liczoną jako iloczyn liczby kierowników i puli wskazań (39×5) odniesionych odpowiednio do każdego z trzech przekrojów analitycznych.

Wśród wypowiedzi kierowników dotyczących ich oddziaływania na rozwój przedsiębiorstwa 14% stanowią wskazania konieczności zdobywania wiedzy, doświadczenia, kompetencji, czyli eksponujące potrzebę kształcenia. Pozostałe nie stanowią 10%, co świadczy o dużej różnorodności poglądów na rozwój wśród badanych kierowników.

Podsumowanie

Badania przeprowadzone w formie wywiadu kwestionariuszowego z pytaniami otwartymi, dotyczącymi postrzegania determinantów rozwoju przedsiębiorstwa, wykazały, że wiedza, wykształcenie, doświadczenie i kompetencje, a także komunikacja, relacje między pracownikami i atmosfera pracy, są najczęściej wymienianymi czynnikami prorozwojowymi.

Wśród osób z wykształceniem menedżerskim, uzyskanym w czasie obowiązywania ministerialnych standardów kształcenia, panuje znaczna rozbieżność poglądów dotyczących determinantów rozwoju przedsiębiorstwa⁵. Nie dostrzeżono prób odnoszenia się do rozwiązań modelowych, znanych z literatury przedmiotu, ani do zasobów przedsiębiorstwa lub warunków ich pozyskania. Być może jest to efekt relatywnie młodego wieku większości respondentów i braku doświadczenia w implementacji rozwiązań naukowych do praktyki. Świadczyć może to również o wciąż istniejącym deficycie przygotowania/wdrażania do ról kierowniczych.

Odnosić warto fakt, że zgodność wypowiedzi pracowników i kierowników wystąpiła w przedsiębiorstwach średniej wielkości. W mikro, małych i dużych przedsiębiorstwach opinie menedżerów i kadry pracowniczej były różne, często rozbieżne. Niepokoi natomiast duża różnorodność wypowiedzi, zwłaszcza tych związanych z osobą kierownika, co może świadczyć o zewnątrzsterowności zarówno decydentów, jak i przedsiębiorstw, jako podmiotów zarządzania, prowadzących grę rynkową.

Literatura

1. Brojak-Trzaskowska M. (2009), *Współczesne ujęcie zasobowe*, w: Engelhardt J. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa
2. Dębowska K., Ejdyś J., Nazarko J. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: Wzrost gospodarczy, Innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, Rozwój lokalny*, maszynopis, Białystok
3. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2013), *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
4. Glasl F., Lievegoed B. (1993), *Dynamische Unternehmensentwicklung – Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*, Verlag Paul Haupt, Bern, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart

⁵ Częstkowe wyniki badań z 2012 w nieco innym ujęciu, ale też potwierdzające znaczną różnorodność wskazań, zaprezentowano w opracowaniu (Wyrwicka, 2013, s. 59-68).

5. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
6. Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), (2012), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
7. Karloef B. (1992), *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa
8. Keuper F., Oecking Ch., Degenhardt A. (2011), *Application Management. Challenges-Service Creation-Strategies*, 1st Edition, Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden
9. Krupski R. (2012), *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 4
10. Małkowska-Borowczyk M. (2010), *Wpływ otoczenia na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, w: Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
11. Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
12. Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa
13. Piekarczyk A., Zimmiewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Rzeszotarska M., Wyrwicka K. (1995), *Modelowanie rozwoju organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie 17, s. 101-110
15. Stabryła A. (red.), (2010), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Encyklopedia Zarządzania, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków
16. Stabryła A., Wawak S. (red.), (2012), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków
17. Stabryła A., Woźniak K. (red.), (2012), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo MFiles.pl, Kraków
18. Surmacz A. (2009), *Czynniki produkcji współczesnego przedsiębiorstwa*, w: Engelhardt J. (red.), *Współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa
19. Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K. (2013), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
20. Urbanowska-Sojkin E. (2010), *Wybory strategiczne przedsiębiorstw w teorii*, w: Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Wybory strategiczne w teorii i praktyce*, Zeszyty naukowe 134, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań
21. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witzczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
22. Wyrwicka M. K. (2003), *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Rozprawy 374, Poznań

23. Wyrwicka M. K. (2013), *Zachowanie kierownicze a rozwój przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie 49, s. 59-68
24. Wyrwicka M. K. (red.), (2011), *Foresight 'Sieci gospodarcze Wielkopolski' – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport Końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań

Perception of enterprise development conditions

Abstract

In practice, determinants of development of the company described extensively in the literature since the mid-twentieth century are perceived subjectively. Own research conducted in 2012-2013 among 141 people with managerial education, employed in regional companies have revealed a discrepancy of perception determinants of enterprise development in groups of employees and managers, as well as a considerable diversity of exchanged development factors.

Keywords

enterprise development, determinants of development, perception of development conditions

Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy

Joanna Samul

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania
e-mail: j.samul@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.08

Streszczenie

Sytuacja gospodarcza i zmiany na rynku stawiają przed działami *human resources* (HR) nowe, złożone wyzwania, dokonując redefinicji ich funkcji i roli. Obecnie w literaturze konsekwentnie odchodzi się od funkcji administracyjnej na rzecz roli strategicznego partnera biznesowego. Od menedżerów personalnych wymaga się zarówno znajomości zaawansowanych technik *human resources management* (HRM), jak i rzeczywistego udziału w tworzeniu wartości organizacji. W artykule podjęto próbę określenia tego, jaka jest obecnie funkcja menedżerów personalnych oraz ich rola w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego. Do realizacji tego celu przeprowadzono badania, w których odpowiedzi udzieliło 107 menedżerów personalnych firm o różnym profilu działania.

Słowa kluczowe

funkcje personalne, rola działu HR, pomiar kapitału ludzkiego

Wstęp

Nowe podejścia do funkcji personalnej są naturalnym następstwem kolejnych faz związanych z zarządzaniem pracownikami, które podlegało ewolucji (od zarządzania kadrami, poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi, do zarządzania kapitałem ludzkim) oraz zmianą w postrzeganiu roli ludzi w organizacji. Poszczególne etapy rozwoju funkcji personalnej kształtowały się od podejścia operacyjnego do strategicznego oraz od ujęcia cząstkowego do całościowego. Spowodowało to nie tylko

zmianę roli działu personalnego, ale także wzrost wymagań w stosunku do dyrektorów, kierowników i specjalistów HR. Z jednej strony wymaga się od nich znajomości nowoczesnych i zaawansowanych instrumentów zarządzania pracownikami, by prawidłowo diagnozować potrzeby firmy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, a z drugiej – dokładnego rozumienia biznesu i otoczenia rynkowego, co pozwoli firmie na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej (Long, 2012, s. 25). Od menedżerów personalnych oczekuje się znajomości wybiórczych instrumentów i narzędzi, które pozwolą skutecznie realizować poszczególne funkcje zarządzania pracownikami, jak również znajomości zasad funkcjonowania całej organizacji i świadomości na temat tego, jak tworzona jest wartość firmy i jakie zdolności umożliwiają osiągnięcie jej celów. Menedżerowie personalni muszą być dzisiaj doradcami, inicjatorami zmian i strategami, wspierającymi biznes w złożonym procesie jego rozwoju. Dlatego też, powinni oni rozwijać swoją wiedzę zarówno w zakresie ogólnego zarządzania, jak również z dziedziny finansów czy marketingu (Heisler, 2003). Ich rolą jest tworzenie wartości firmy poprzez efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, a jednym z ważniejszych zadań jest pomiar wyników pracy zatrudnionego kapitału ludzkiego (Dessler, 2008). Najistotniejsze jest to, co kapitał ludzki może dostarczyć organizacji – jakie wyniki, które mogą wzbogacić wartość organizacji z perspektywy klientów, udziałowców i pracowników (Rao, 2013, s. 3).

Celem artykułu jest prowadzenie rozważań na temat obecnej funkcji menedżerów personalnych (kierowników, specjalistów HR), a szczególnie ich roli w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego. Na potrzeby niniejszego artykułu będą stosowane wymienione określenia: menedżerowie, specjaliści kadrowi, personalni, HRowcy, oznaczające osoby zajmujące się sprawami personalnymi w organizacji.

1. Przegląd literatury

W przedostatniej dekadzie pojawiło się wiele teorii dotyczących podstawowej funkcji menedżerów zajmujących się sprawami personalnymi w organizacji. Stało się to za sprawą ewolucji modelu zarządzania personelem (ang. *personnel management*) do zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *human resources management*). Miało to swoje odzwierciedlenie w zmianie nazewnictwa specjalistów personalnych. W 1990 roku tylko 6% specjalistów używało tytułu *human resources* (HR), podczas gdy już w 1998 roku było to 30% (Millward i in., 2000; Hoque i Noon, 2001). Natomiast w dużych firmach wzrost był jeszcze większy – z 9% w 1993 roku do 64% w 1998 roku (Caldwell, 2001). Szeroko badano wówczas, czy przedsiębiorstwa

w tym okresie zmieniły tylko terminologię z *industrial relations* na *employee relations* i z *personnel management* na *human resource management*, czy rzeczywiście prowadziło to do zmian w postrzeganiu swojej roli i stosowanych instrumentach (Hall i Torrington, 1998; Armstrong, 2000). Prowadzone badania pozwoliły na wyodrębnienie kilku elementów, które odróżniały HR specjalistów od *personnel* specjalistów. Są to (Hoque i Noon, 2001, s. 18):

- poziom formalnych kwalifikacji;
- zaangażowanie w proces planowania strategicznego;
- zakres władzy przekazany przez kierowników liniowych;
- stosowanie zaawansowanych praktyk.

Stało się to przyczynkiem do pogłębionych badań na temat roli specjalistów personalnych, których zadaniem jest łączenie zarówno interesów pracownika, jak i pracodawcy. Choć zadanie to wydaje się trudne do pogodzenia, to okazuje się, że najlepszym sposobem zwiększenia produktywności organizacji jest dążenie do wspólnych celów kierownictwa i pracowników (Bhatti i Qureshi, 2007) oraz przyczynianie się do realizacji strategii organizacji dzięki rozumieniu potrzeb pracowników (Khan i Khan, 2011, s. 37). W związku z tym wskazuje się na dwie specyficzne role działu personalnego (Pritchard, 2007, s. 106):

- poprawę wyników organizacji, zaangażowania i zdolności;
- dbanie o pracowników i stosunki międzyludzkie.

Dzisiejszy kształt funkcji personalnych w dużej mierze opiera się na propozycji Ulricha, który wyodrębnił cztery podstawowe funkcje (Ulrich, 1997), a następnie je rozszerzył (Ulrich i Brockbank, 2005). Wspomniany autor wyszczególnił następujące role:

- eksperta organizacyjnego (administracyjnego), którego zadaniem jest projektowanie systemów i narzędzi do analizy i wzmacniania sieci społecznych;
- przedstawiciela pracownika, którego zadaniem jest pomoc pracownikom w budowaniu i utrzymaniu efektywnych relacji społecznych;
- agenta zmian, którego zadaniem jest wspieranie i ułatwianie procesu zmian w organizacji;
- partnera biznesowego, którego zadaniem jest rozpoznawanie i promowanie tego, co pozwala budować przewagę konkurencyjną firmy.

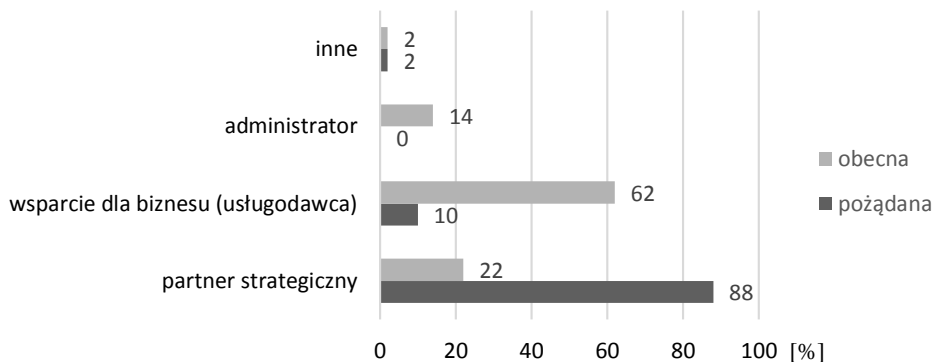
Dwie pierwsze role odnoszą się raczej do tradycyjnego postrzegania działu personalnego, który prowadzi administracyjną obsługę pracowników i dba przede wszystkim o dobro ludzi w organizacji. Dwie kolejne funkcje nakładają dużą odpowiedzialność na specjalistów personalnych, których podstawą działań jest koncen-

tracja na priorytetach funkcjonowania organizacji, a nie tylko na sprawach personalnych. Podstawowe kompetencje z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi są potrzebne dla zapewnienia skuteczności podejmowanych działań, jednak są niewystarczające do tego, aby specjaliści personalni mogli stać się partnerami strategicznymi, czy też agentami zmian. Obecnie od menedżerów personalnych wymaga się myślenia strategicznego i wspierania pozostałych kierowników w efektywniejszym wykonywaniu ich zadań (Bridle, 2010, s. 5-6). Specjaliści HR, którzy chcą być agentami zmian muszą być ekspertami w dziedzinie strategii biznesowej i możliwych sposobów jej realizacji (Lawler i Mohrman, 2003; Go'mez-Mejia i in., 2009; Sartain, 2010). Kompetencje związane z prowadzeniem biznesu umożliwiają specjalistom personalnym zrozumienie tego, jak dostosować zarządzanie zasobami ludzkimi do specyficznych potrzeb organizacji. Specjaliści HR muszą stale nabywać wiedzę na temat kluczowych obszarów biznesu, potrzeb klientów, działania konkurentów, charakterystyki produktów, technologii i źródeł przewagi konkurencyjnej. Skutkuje to tym, że dział personalny przestaje być jakąś odrębną jednostką firmy, realizującą tylko funkcje administracyjne. Menedżer personalny nie jest już tylko ekspertem od prawa pracy i zasobów ludzkich, ale także ekspertem od biznesu, który obejmuje swoim planowaniem całość firmy. Ważna jest także współpraca menedżerów personalnych z menedżerami innych działów w celu osiągnięcia wspólnych celów finansowych organizacji. Jednak, aby mogli oni tworzyć wartość dodaną i pomagać w kierowaniu firmą, cała organizacja musi rozumieć rolę menedżerów personalnych, współpracować z nimi i wspólnie z nimi tworzyć wartość.

Jeżeli jednak specjaliści personalni mają pełnić rolę strategiczną w firmie, muszą – poza znakomitą znajomością zagadnień zarządzania pracownikami – być zdolni do pomiaru efektywności systemów i praktyk HR. Efektywność kosztowa stanowi główną przesłankę funkcjonowania dzisiejszych organizacji i ocenę skuteczności działań podejmowanych przez menedżerów personalnych. Stąd też potrzeba większej niż kiedykolwiek kwantyfikowalności aktywności działów HR i wzrost znaczenia tworzonych przez te działy mierników efektywności pracowników. Ocena działań w odniesieniu do zarządzania pracownikami nie jest łatwa i stanowi ogromne wyzwanie. Jednak stosowanie różnego rodzaju mierników kapitału ludzkiego, może pomóc w zrozumieniu czynników napędzających wyniki organizacji i umożliwieniu identyfikacji przyszłych źródeł wartości organizacji (Elias i Scarbrough, 2004, s. 22).

Jednakże badania wskazują, że specjaliści personalni doświadczają więcej satysfakcji, kiedy wymaga się od nich wykonywania tradycyjnych funkcji niż bycia partnerem biznesowych (Lawler i Mohrman, 2003). Dlatego też wiele działów per-

sonalnych nadal skupia się na roli eksperta administracyjnego czy też przedstawiciela pracowników (Long i Ismail, 2008). Wyniki badań przeprowadzone przez Deloitte w 2011 roku na temat obecnych i pożądaných ról działu HR przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Obecna i pożądana rola działów HR w organizacjach

Źródło: (Jończak i Woźna, 2011, s. 18)

Przeprowadzona analiza funkcji działów personalnych wskazuje na to, że w przyszłości w wielu firmach funkcja zarządzania zasobami ludzkimi może ewoluować w dwóch kierunkach. Pierwszy z nich to świadczenie usług związanych z obsługą płac i administracji kadrowej, które już dziś bywają zlecane partnerom zewnętrznym. Kierunek drugi to transformacja działu HR w stronę tworzenia strategicznej jednostki biznesowej, której celem będzie tworzenie wartości firmy poprzez kapitał ludzki i dowiedzenie, że wartość ta powstaje nie przez przypadek, ale jest wynikiem świadomie podejmowanych działań.

2. Wyniki badań

Badania przeprowadzono w 107 wybranych losowo firmach, za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondentami były osoby zajmujące się sprawami personalnymi w firmie (kierownicy działów kadrowych, personalnych) lub w przypadku braku takich osób w mniejszych firmach – właściciele lub dyrektorzy. Badania przeprowadzono w firmach województwa podlaskiego. Część z nich (73%) były to przedsię-

biorstwa małe (w tym mikro) pod względem liczby zatrudnionych, część (17%) stanowiły firmy średniej wielkości, pozostała część to firmy duże. Zdecydowana większość firm ma długoletnie doświadczenie - 45% firm działa na rynku ponad 5 lat, a 43% ponad 15 lat. Prawie połowa badanych firm (47%) ma charakter usługowy, jedna czwarta (27%) prowadzi działalność handlową, nieco mniej (14%) działalność produkcyjną, pozostała część ma profil mieszany.

Celem przeprowadzonych badań było określenie funkcji dzisiejszych działów personalnych oraz ich roli w szacowaniu kapitału ludzkiego firmy. Zadaniem respondentów było określenie stanu pomiaru kapitału ludzkiego w ich firmach oraz wskazanie konkretnych mierników za pomocą których dokonywany jest pomiar wyników pracy zatrudnionych pracowników. W badaniach wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Otrzymane wyniki zanalizowano pod kątem roli pełnionej przez dział personalny w firmie, która została określona przez samych respondentów.

Wyodrębniono następujące funkcje działu personalnego oraz przypisano im przykładowe zadania dla lepszej ich identyfikacji przez osoby badane:

- pomocnicza (na przykład prowadzenie administracji kadrowej, obsługa dokumentacji kadrowo-płacowej, dbanie o przestrzeganie przepisów prawa pracy i BHP);
- wspierająca (na przykład koordynacja działań związanych z rekrutacją i selekcją pracowników, tworzenie systemów oceny pracowników, systemów motywacyjnych i wynagradzania);
- strategiczna (na przykład współtworzenie strategii personalnej ze strategią biznesową firmy, poszukiwanie nowych rozwiązań w obszarze zarządzania potencjałem pracowników i całej firmy, ułatwianie adaptacji do zmian wynikających z otoczenia rynkowego).

Funkcje działu personalnego w aspekcie wielkości i profilu działalności firmy przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Funkcje działu personalnego ze względu na wielkość firmy i profil działania [procentowy udział firm]

Funkcja działu personalnego	Wielkość firmy			Profil działania firmy			
	mała	średnia	duża	usługowy	handlowy	produkcyjny	mieszany
Pomocnicza	63	50	18	60	53	48	58
Wspierająca	18	22	46	20	20	21	33
Strategiczna	19	28	36	20	27	31	9
Σ	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że menedżerowie i specjaliści zarządzania personelem pełnią przede wszystkim rolę pomocniczą w funkcjonowaniu firmy. Szczególnie jest to widoczne w firmach małych. W ponad 60% tych firm dział personalny pełni funkcję pomocniczą i tylko w 19% - strategiczną. Lepiej wygląda sytuacja w firmach dużych, gdzie rola strategiczna dominuje nad pomocniczą (odpowiednio 36% i 18%). Jednak podstawową funkcją specjalistów personalnych w tych firmach jest wspieranie w działaniach związanych z rekrutacją i selekcją pracowników, czy też w tworzeniu systemów motywacyjnych i wynagradzania.

Profil działania firmy nie ma większego znaczenia. W połowie badanych firm działy personalne pełnią podstawowe funkcje związane z prowadzeniem administracji kadrowej, obsługą dokumentacji kadrowo-płacowej oraz dbaniem o przestrzeganie przepisów prawa pracy. W pozostałej połowie firm menedżerowie personalni pełnią role wspierające, a nawet w nieznacznie większej części – role strategiczne.

Przeprowadzone badania wskazują, że działania związane z zarządzaniem pracownikami w podlaskich firmach charakteryzują się w większym stopniu działaniami kadrowymi, związanymi z obsługą administracyjną zatrudnionego personelu niż działaniami odpowiadającymi agentowi zmian czy też partnerowi biznesowemu. Wobec uzyskanych wyników, słuszne wydaje się określenie tego, jak wygląda pomiar działań związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w tych firmach. Ocene pomiaru kapitału ludzkiego ze względu na pełnioną funkcję menedżerów personalnych przedstawiono w tab. 2.

Tab. 2. Pomiar kapitału ludzkiego a funkcja działu personalnego w badanych firmach

Funkcja działu personalnego	Ocena pomiaru kapitału ludzkiego w firmie (w skali 1-5)
Pomocnicza	3,51
Wspierająca	3,69
Strategiczna	4,12

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że rola, jaką pełni dział personalny w funkcjonowaniu firmy ma delikatny wpływ na stan pomiaru kapitału ludzkiego. W firmach, w których dział personalny postrzega swoją rolę jako strategiczną, ocena stanu pomiaru kapitału ludzkiego kształtuje się na średnim poziomie 4,12. Natomiast w firmach, w których dział personalny pełni rolę pomocniczą – 3,51. Z jednej strony wskazuje to, że pełnienie roli partnera strategicznego, czyli postrzeganie swojej roli przez pryzmat całościowej oceny wyników działalności firmy przez dział personalny powoduje jednocześnie większe zaangażowanie w mierzenie kapitału ludzkiego.

Z drugiej jednak strony różnice nie są duże, co może świadczyć o tym, że postrzeganie swojej funkcji jako strategicznej, wspierającej czy też pomocniczej ma raczej wymiar teoretyczny niż praktyczny. Oznacza to, że choć respondenci postrzegają swoją rolę jako strategiczną to nie do końca przekłada się ona na realizowane w rzeczywistości zadania.

Pomiar określonych wskaźników związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w zależności od pełnionej funkcji działu personalnego przedstawiono w tab. 3. Obszary pomiaru kapitału ludzkiego i przykładowe wskaźniki zaproponowano za Lim (Lim i in., 2010).

Tab. 3. Stosowane wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego a funkcja działu personalnego w badanych firmach*

Funkcja działu personalnego	Wskaźniki struktury pracowników (na przykład staż, wykształcenie), [%]	Wskaźniki poziomu kompetencji (na przykład kwalifikacje, poziom szkoleń), [%]	Wskaźniki postaw pracowników (na przykład motywacja, satysfakcja), [%]	Wskaźniki efektywności pracowników (na przykład przychód na osobę, wartość dodana), [%]	Wskaźniki wyników firmy (na przykład poziom obsługi klienta, innowacyjność), [%]
Pomocnicza	41	66	61	40	41
Wspierająca	47	68	60	55	81
Strategiczna	47	79	71	51	75

* ze względu na możliwość zaznaczenia wielu wskaźników, suma odpowiedzi nie daje 100%

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zaprezentowanych wyników badań wskazuje na pewne różnice w podejściu do szacowania kapitału ludzkiego firmy. Wyraźnie dysproporcje widać porównując funkcję pomocniczą działu personalnego z funkcją nie tylko strategiczną, ale także wspierającą. Natomiast pomiędzy dwiema ostatnio wymienionymi funkcjami nie ma aż tak znaczących różnic. Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że menedżerowie personalni pełniący rolę pomocniczą skupiają się głównie na pomiarze poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników (66%) i ich postaw względem pracy (61%). W przypadku dwóch pozostałych funkcji najczęściej poddawany ocenie są obszary również związane z kompetencjami i postawami pracowników, ale jednocześnie mierzone są ogólne wyniki firmy, związane na przykład z poziomem obsługi klienta, jego satysfakcją, innowacyjnością firmy. Wiele badań wskazuje na pozytywne relacje między posiadanymi kompetencjami, poziomem zaangażowania w pracę czy też satysfakcją z wykonywanej pracy a wynikami

firmy (Bakker i in., 2011; Crawford i in., 2010). W firmach, w których dział personalny pełni funkcję wspierającą lub strategiczną prawie dwukrotnie częściej mierzy się wpływ pracowników na ogólne wyniki firmy niż w przypadku firm, w których dział personalny pełni rolę pomocniczą. Takie podejście do pomiaru, zgodnie z wcześniej przedstawionymi teoriami, powoduje, że dział personalny, który postrzega swoją rolę przez pryzmat całościowej oceny organizacji może stać się rzeczywiście partnerem strategicznym dla tej organizacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują na rosnące znaczenie działów personalnych dla funkcjonowania organizacji, które z funkcji administracyjnej powinny przekształcać się w kierunku funkcji strategicznej. Choć role te zostały wskazane i szeroko opisane już w poprzedniej dekadzie, to praktyka przedsiębiorstw w tym zakresie wydaje się pozostawać niewzruszona. Przeprowadzone badania wskazują, że rola działów personalnych sprowadza się przede wszystkim do obsługi administracyjnej zatrudnionych pracowników, ewentualnie podejmowania działań wspierających w zakresie pozyskiwania, wynagradzania, oceny pracowników. Tylko w 20% firm menedżerowie personalni ocenili swoją funkcję jako strategiczną. Należy jednak pamiętać, że rola ta została przypisana im na podstawie ich własnych, subiektywnych opinii. W badaniach nie analizowano podejmowanych w ramach tych funkcji zadań, co mogłoby dać bardziej precyzyjny obraz pełnionych ról, a odniesiono się jedynie do zadania związanego z pomiarem zarządzania kapitałem ludzkim. I choć stan pomiaru kapitału ludzkiego zróżnicowany jest ze względu na pełnioną funkcję działu personalnego i wypada korzystniej w firmach, w których realizowana jest funkcja strategiczna, to zależność ta nie jest tak znacząca, jak mogłoby się wydawać, że będzie. Nasuwa to wątpliwości na temat tego, czy realizowana funkcja strategiczna jest tak naprawdę strategiczna, czy jednak bardziej wspierająca, a także, czy polskie organizacje (ich sposób zarządzania, kultura) pozwalają w ogóle na pełnienie roli rzeczywistego partnera biznesowego czy też agenta zmian przez działy personalne.

Literatura

1. Armstrong P. (2000), *The name has changed but has the game remained the same*, Personnel Review 22 (6), s. 576-589

2. Bakker A. B., Albrecht S. L., Leiter M. P. (2011), *Key questions regarding work engagement*, European Journal Of Work and Organizational Psychology 20 (1), s. 4-28
3. Bhatti K. K., Quresh T. M. (2007), *Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity*, International Review of Business Research Papers 3 (2), s. 54-68
4. Bridle P. (2010), *HR should be buried and the given a seat on the board*, Human Resource Management International Digest 18 (1), s. 5-7
5. Caldwell R. (2001), *Champions, adapters, consultant and synergists: the new change agents in HRM*, Human Resources Management Journal 11 (3), s. 39-52
6. Crawford E. R., LePine J. A., Rich B. L. (2010), *Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test*, Journal of Applied Psychology 95 (5), pp. 834-848
7. Dessler G. (2008), *Human Resource Management*, Prentice Hall International, London
8. Elias J., Scarbrough H. (2004), *Evaluating Human capital. An exploratory study of management practice*, Human Resources management Journal 14 (4), s. 21-40
9. Go´mez-Mejia L., Balkin D., Cardy R. (2009), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
10. Hall L., Torrington D. (1998), *Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities*, Human Resource Management Journal 8 (1), s. 41-55
11. Heisler J. W. (2003), *Competency required by today’s HRM professionals*, Link & Learn eNewsletter, <http://www.hra-nca.org/savedfiles/heisler.pdf> [23.01.2014]
12. Hoque K., Noon M. (2001), *Counting angels: a comparison of personnel and HR specialists*, Human Resources Management Journal 13 (3), s. 5-22
13. Jończak M., Woźny A., (2011), *Czy polscy pracodawcy sprostają nowym wyzwaniom. Trendy HRM w Polsce*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/.../pl_HR_Trendy_2011.pdf [23.01.2014]
14. Khan A., Khan R. (2011), *The dual responsibility of the HR specialist*, Human Resource Management International Digest 19 (6), s. 37-38
15. Lawler E. E., Mohrman A. M. (2003), *Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions*, Stanford University Press, Stanford, CA
16. Lim L. K., Chan C. A., Dallimore P. (2010), *Perceptions of Human Capital Measures. From Corporate Executives and Investors*, Journal of Business and Psychology 25 (4), s. 673-688
17. Long Ch. S., Ismail W. K. W. (2012), *The HR specialist as an agent of change*, Human Resource Management International Digest 20 (2), s. 24-28
18. Millward N., Forth J., Bryson A. (2000), *All change at Work*, Routledge, London

19. Pritchard N. (2007), *The destructive forces of human resources – turning people management and development initiatives into positive impactors*, *Industrial And Commercial Training* 39 (2), s. 104-107
20. Rao M. S. (2013), *Can hr leaders excel as company chief executive?* *Human Resource Management International Digest* 21 (5), s. 3-5
21. Sartain L. (2010), *HR's role in driving a high-performance culture*, <http://www.human-resourcesmagazine.com.au/articles/AC/0C0209AC.asp?Type=L60&Category=L919> [23.01.2014]
22. Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston
23. Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston

Functions of HR department and estimating the value of human capital company

Abstract

The current business world requires HR department to be agent change and business partner. From personnel managers requires both knowledge of advanced techniques of HRM, as well as participation in the value creation of the organization. HR functions most effectively when it is part of the leadership team, focusing on overall business strategies rather than just personnel issues. HR managers with the ability to understand employee needs and to contribute to the business priorities as a whole are the true managers. The purpose of this article is to provide consideration about the role of HR specialists in measuring human capital. The study from which this paper reports included empirical data collected through the answer was given by 107 personnel managers of companies.

Keywords

personnel functions, role of HR department, human capital measurement

Małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z wybranych powiatów Wielkopolski w procesie internacjonalizacji

Małgorzata Gajowiak

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Nauk Ekonomicznych
e-mail: malgorzata.gajowiak@put.poznan.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.09

Streszczenie

W erze globalizacji niemal wszystkich dziedzin życia, przedsiębiorstwa stają przed koniecznością „otwarcia się” na rynki zagraniczne. Istnieje jednoznaczna opinia prezentowana przez przedstawicieli różnych nurtów ekonomicznych dotycząca pozytywnych skutków uczestniczenia w międzynarodowym podziale pracy poprzez handel zagraniczny. Umieędzynarodowienie nie jest jednak powszechne w Polsce, a liczba małych i średnich przedsiębiorstw podejmujących proces internacjonalizacji jest niezadawalająca. Problemem badawczym podjętym w artykule jest rozpoznanie stopnia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w przemyśle przetwórstwa żywnościowego oraz warunków określających go w pierwszym etapie tego procesu, który dotyczy handlu międzynarodowego. Uzyskane wyniki mogą stać się więc istotną wskazówką zarówno dla przedsiębiorstw, które rozważają podjęcie aktywności na rynkach międzynarodowych, jak również instytucji, których celem jest promowanie aktywności gospodarczej na rynkach zagranicznych.

Słowa kluczowe

internacjonalizacja, eksport, sektor spożywczy

Wstęp

Dominującą rolę w procesie internacjonalizacji w XXI wieku odgrywają korporacje transnarodowe, które kontrolują i koordynują procesy produkcji dóbr i usług, handlu

oraz działalności *know-how* (Skawińska, 2010). Podmioty te ze względu na posiadane zasoby finansowe, rzeczowe oraz ludzkie potrafią umiejętnie działać w rzeczywistości gospodarczej charakteryzującej się rosnącym ryzykiem i niepewnością. Tym samym czerpią korzyści z faktu umiędzynarodowienia swojej działalności. Profity te jednak nie przynależą wyłącznie dużym przedsiębiorstwom. Sposobność włączenia się do międzynarodowego podziału pracy oraz uzyskania wymiernych korzyści z internacjonalizacji swojej działalności, a także uzyskania silnej pozycji konkurencyjnej na arenie międzynarodowej mają także małe i średnie podmioty gospodarujące.

Zjawisko umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw jest szczególnie pożądane, gdyż, jak wynika z raportu opracowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, tradycyjne firmy z sektora MSP wykazują mniejsze powiązania z rynkiem zagranicznym niż podmioty duże (PARP, 2012). Stan ten odzwierciedlają dwa podstawowe wskaźniki internacjonalizacji, czyli wskaźnik udziału eksporterów w ogólnej liczbie firm oraz wskaźnik udziału eksportu w przychodach ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. W 2011 roku odpowiednio wyniosły one dla małych podmiotów – 28,6% oraz 8,0%, dla średnich – 45% i 12%, z kolei dla dużych firm - 66,9% i 20,2% (PARP, 2013). Niedostateczna aktywność na arenie międzynarodowej firm z sektora MSP powoduje, że ich potencjał w dużym stopniu pozostaje niewykorzystany, co rzutuje negatywnie na konkurencyjność zarówno samych przedsiębiorstw, jak i gospodarki jako całości.

Problemem badawczym jest rozpoznanie stopnia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego oraz podstawowych atrybutów tego procesu. Koncentracja uwagi na tym sektorze wynika między innymi z faktu, iż polskie produkty rolno-spożywcze zyskują na przestrzeni ostatnich kilku lat coraz większego znaczenia w handlu zagranicznym i, pomimo kryzysu gospodarczego, ich sprzedaż jest jedną z gałęzi gospodarki o największej dynamice wzrostu (*Sukcesy polskiego...*). Ustalenia powyższe oparto na wynikach badania przeprowadzonego w latach 2011-2012 w siedmiu powiatach województwa wielkopolskiego i stać się one mogą istotną wskazówką zarówno dla tych przedsiębiorstw, które dopiero rozważają rozszerzenie swojej działalności poza granice kraju macierzystego, jak i instytucji mających na celu wspieranie procesu internacjonalizacji.

1. Charakterystyka sektora rolno-spożywczego

Transformacja ustrojowa, a następnie proces integracji Polski do struktur unijnych w 2004 roku zapoczątkowały zmiany zarówno w strukturze geograficznej, jak i rzeczowej polskiego handlu zagranicznego. Tym samym stworzyły nowe warunki dla procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Cieślak, 2010). Urynkowanie oraz unowocześnienie polskiej gospodarki, dostosowanie norm i standardów w konsekwencji akcesji do Unii Europejskiej oraz integrowanie gospodarek, jak również udział w Jednolitym Rynku Europejskim przyczyniły się do podniesienia jakości, a w rezultacie do wzrostu konkurencyjności polskich produktów. Niestety, na chwilę obecną dominującym mechanizmem internacjonalizacji jest jej podstawowy wymiar, czyli eksport towarów i usług. Udział polskich MSP realizujących bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji, czyli BIZ, kooperacje czy subcontracting międzynarodowy jest nadal marginalny (Czarny i in., 2012).

Rozpatrywany w artykule sektor żywnościowy¹ należy do najważniejszych, jak również do najszybciej rozwijających się branż w całej gospodarce Polski. W roku 2012 wartość produkcji sprzedanej tego sektora² wyniosła 204,6 mld złotych, co odpowiada 21,4% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego (jeden z najwyższych wyników w Unii Europejskiej) oraz stanowi 18% sprzedaży przemysłu ogółem. W samym sektorze zatrudnienie wynosi 386 tys. osób, co odpowiada prawie 19% zatrudnienia w przetwórstwie przemysłowym oraz około 16% w przemyśle (*Sektor spożywczy...*, 2013).

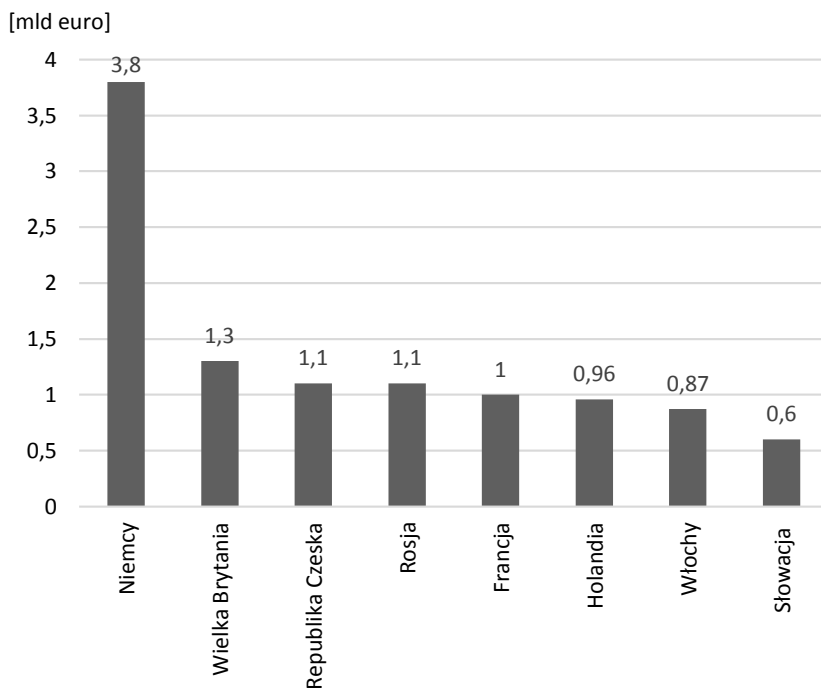
W 2012 roku wartość sprzedaży towarów rolno-spożywczych za granicą wyniosła prawie 17,5 mld euro (co stanowi 10% całości polskiego eksportu towarów) i wzrosła o 17,5% w porównaniu z 2011 rokiem. Wynik ten jest trzykrotnie wyższy niż ten zanotowany w 2004 roku, kiedy wartość eksportu kształtowała się na poziomie 5 mld euro (*Sektor spożywczy...*, 2013). Z kolei import produktów rolno-spożywczych do Polski wzrósł o 5,6% (prawie 13,3 mld euro), czyli prawie trzykrotnie wolniej niż eksport tych towarów. Skutkuje to zwiększeniem nadwyżki w obrotach produktami żywnościowymi o ponad 1,5 mld euro dając kwotę 4,1 mld euro (*Ocena sytuacji...*, 2013).

Należy dodać, iż towary z prezentowanej sekcji sprzedawane są przede wszystkim na rynkach krajów europejskich. Polska w 2012 roku była ósmym eksporterem

¹ Zamiennie stosuje się nazwy sektor żywnościowy, spożywczy oraz rolno-spożywczy, przy czym przyjmuje się, że obejmuje on następujące obszary działalności: przetwórstwo produktów zwierzęcych, przetwórstwo produktów roślinnych, przetwórstwo wtórne, produkcja używek (zgodnie z nomenklaturą PKD 2007 sekcja C, działy 10 i 11).

² Bez podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego.

żywności wśród państw unijnych (po Holandii, Niemczech, Francji, Hiszpanii, Belgii, Włoszech, Wielkiej Brytanii). W strukturze eksportu dominują kraje Unii Europejskiej (między innymi Niemcy, Wielka Brytania oraz Republika Czeska), chociaż ich udział nieco zmalał, co jest między innymi efektem przyjętej polityki ekspansji firm tej branży poza kontynent europejski (do Ameryki Północnej, Azji, Bliskiego i Dalekiego Wschodu). Ogółem w 2012 roku na rynek Unii Europejskiej sprzedano dobra na kwotę 13,47 mld euro, co daje udział w handlu artykułami żywnościowymi na poziomie 77% (*Sektor spożywczy...*, 2013). Główne kierunki eksportu analizowanych tu artykułów oraz ich wartość w mld euro przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Dominujące kierunki eksportu przedsiębiorstw sektora spożywczego [wartość eksportu w mld euro] w 2012 roku

Źródło: (*Sektor spożywczy...*, 2013, s. 9).

W ciągu 2012 roku sprzedaż do krajów Unii Europejskiej wzrosła o 12,4%, z kolei do krajów dawnej piętnastki o 13,99%. Do nowych 11 krajów Unii Europejskiej eksport produktami rolno-spożywczymi wzrósł o 8% (*Sukcesy polskiego...*). Z kolei największym nieunijnym odbiorcą tychże produktów jest Rosja, do której sprzedano towary łącznie na kwotę 1,1 mld euro (*Sektor spożywczy...*, 2013).

W analizowanym sektorze działa łącznie 34 657 podmiotów³, w tym małe stanowią 16,64%, a średnie zaledwie 3,6% (*Podmioty gospodarki...*). Najwięcej przedsiębiorstw z tej branży (prawie 40%) zlokalizowanych jest w województwie mazowieckim, śląskim oraz wielkopolskim (*Sektor spożywczy...*, 2011). Z kolei biorąc pod uwagę działalność zinternacjonalizowaną, można wskazać, iż w 2011 roku wśród łącznej liczby 13 888 MSP – eksporterów (w tym 7 099 małych i 6 789 średnich przedsiębiorstw) sektor żywnościowy reprezentowało 870 podmiotów, z czego tylko 182 firmy zaliczane były do grupy eksporterów wyspecjalizowanych, czyli takich, których udział wpływów z eksportu w przychodach ogółem kształtował się na poziomie powyżej 50% (PARP, 2012). Warto tu podkreślić, iż aż 678 MSP eksporterów zajmujących się produkcją artykułów spożywczych (2 miejsce w sektorze przemysłu przetwórczego) stanowiły firmy z wyłącznym udziałem kapitału krajowego (PARP, 2012).

2. Charakterystyka badań nad małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Wielkopolsce

W latach 2011-2012 w ramach projektu „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw żywnościowych Wielkopolski na rynkach międzynarodowych”⁴ przeprowadzono badania wśród małych i średnich przedsiębiorstw zaliczanych do branży przetwórstwa żywnościowego według PKD (sekcja C, dział 10, 11) z siedmiu wybranych powiatów regionu⁵. Podstawowym problemem badawczym było rozpoznanie stopnia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w przemyśle przetwórstwa żywnościowego oraz warunków określających go w pierwszym etapie tego procesu, który dotyczy handlu międzynarodowego.

³ Łączna liczba polskich firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji jest trudna do oszacowania. Jest to spowodowane tym, iż podmioty gospodarcze prowadzące działalność z zakresu eksportu, czy importu na niewielką skalę w ramach Unii Europejskiej nie są zobowiązane do przekazywania stosownych sprawozdań do systemu statystycznego.

⁴ Badanie przeprowadzono wraz z mgr inż. A. Budzyńską oraz mgr inż. A. Libertowską w ramach grantu „DS – Młoda Kadra” na Wydziale Inżynierii Zarządzania finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

⁵ Zasięg terytorialny badania obejmował pięć powiatów ziemskich (gostyński, jarociński, poznański, średzki, wągrowiecki) oraz dwa powiaty grodzkie (miasta Konin i Poznań). Ich wybór był zdeterminowany wcześniej zrealizowanymi badaniami (w latach 2010-2011) nad poziomem i strukturą poszczególnych atrybutów kapitału społecznego. Por. (Skawińska, 2011).

Dobór przedsiębiorstw do badań miał charakter celowy i opierał się na czterech podstawowych kryteriach:

- przedsiębiorstwa praktykują przynajmniej jedną z form internacjonalizacji w postaci: eksportu, przekazania licencji, joint venture, filii zagranicznej, zakładu produkcyjnego lub spółki-córki);
- zatrudniają od 10 – 49 pracowników (mały podmiot) lub od 50-249 (średni podmiot)⁶;
- reprezentują sektor przetwórstwa żywnościowego;
- posiadają swoją siedzibę/oddział w jednym z siedmiu powiatów (czyli w powiatach ziemskich (gostyński, jarociński, poznański, średzki, wągrowiecki) lub dwóch powiatach grodzkich (miasta Konin i Poznań).

Dokonany wybór respondentów wynikał z faktu, iż obroty handlu zagranicznego produktów żywnościowych mają od 2004 roku, czyli od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, saldo dodatnie. Województwo wielkopolskie jest jednym z liderów wśród regionów Polski, zaraz po mazowieckim, w ogólnopolskim eksporcie produktów rolnych i spożywczych. Wobec tego rozpoznanie zakresu internacjonalizacji, przyjętych strategii działania, a także dostrzeganych barier może być swobodną wskazówką zarówno dla przedsiębiorstw dopiero planujących podjęcie aktywności gospodarczej poza krajem macierzystym, jak również instytucji odpowiedzialnych za rozwój procesu internacjonalizacji.

Spośród 316 małych i średnich przedsiębiorstw przynależnych do sekcji C (dział 10,11) zlokalizowanych w analizowanych powiatach drogą wywiadu telefonicznego ustalono, że kryterium aktywności na rynkach zagranicznych spełnia jedynie 31 podmiotów. W badaniu ostatecznie wzięło udział 29 podmiotów (dwa nie wyraziły zgody), w tym 11 małych oraz 18 średnich⁷.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z 28 pytań podzielonych pod względem tematycznym na trzy części. Pierwsza z nich dotyczyła opisu prowadzonej działalności gospodarczej (metryczka), druga – stopnia umiędzynarodowienia firm, trzecia z kolei konkurencyjności badanych podmiotów.

⁶ Jednocześnie należy tu podkreślić, iż podejmowana przez MSP aktywność w procesie internacjonalizacji jest trudna do oszacowania. Wynika to z faktu, iż zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami, podmioty prowadzące działalność eksportową lub też importową w niewielkim zakresie w ramach Unii Europejskiej nie są zobowiązane do przekazywania informacji na ten temat do systemu statystycznego. Stan ten wymusił więc telefoniczną weryfikację podmiotów podejmujących aktywność międzynarodową.

⁷ Należy podkreślić, iż mała liczebność próby generuje pewne ograniczenia we wnioskowaniu. Z tego też powodu interpretacji wyników badań oraz dokonanie ich uogólnienia na obszar całego województwa wielkopolskiego należy dokonywać z pewną ostrożnością.

3. Proces umiędzynarodowienia – stan i perspektywy

Przeprowadzone badania potwierdzają generalną tendencję polskich przedsiębiorstw dotyczącą formy internacjonalizacji działalności gospodarczej. Wśród przebadanych przedsiębiorstw aż 97% znajduje się pierwszym jej etapie, co oznacza, że prowadzą one tylko działalność eksportową. Jak ustalono, wszystkie podmioty prowadziły działalność zagraniczną co najmniej trzy lata. Najwięcej firm małych, bo aż 73%, funkcjonuje w przedziale od 3-5 lat, 18% podmiotów obecnych jest dłużej na rynkach zagranicznych (przedział od 6-10 lat), a jedynie 9% realizuje proces internacjonalizacji ponad 10 lat. Z kolei 44% średnich firm wskazało na zakres od 6-10 lat jako ten, w ciągu którego prowadzi działalność międzynarodową, a 33% z nich powyżej 10 lat. Tylko jedna mała oraz jedna średnia firma obsługuje więcej niż 10 rynków zagranicznych. Najwięcej, bo aż 7 małych firm prowadzi swoją działalność na jednym rynku, z kolei aż 15 podmiotów o średniej wielkości jest obecnych na od 2 do 5 rynków zagranicznych.

Z kolei biorąc pod uwagę zasięg terytorialny prowadzonej aktywności gospodarczej, to najwięcej małych przedsiębiorstw (6 podmiotów) prowadzi działalność zagraniczną w krajach Europy Środkowej. Stan ten dotyczy również firm średnich (16 podmiotów). Oprócz tego jedna mała i jedna średnia firma podejmują działalność poza obszarem Europy (w obszarze odpowiednio Bliski Wschód, Azja, Afryka oraz Azja, Ameryka Północna). Wyniki zaprezentowano w tab. 1.

Tab. 1. Wielkość firmy a kierunek internacjonalizacji

Wielkość firmy	Położenie rynków			
	Kraje Europy Wschodniej	Kraje Europy Środkowej	Kraje Europy Zachodniej	Inne kraje
Mała	4	6	1	1 (Bliski Wschód, Azja, Afryka)
Średnia	9	16	7	1 (Azja, Ameryka Północna)

Źródło: opracowanie własne.

Wstępna analiza kierunków podejmowanych działań może sugerować, iż odległość geograficzna, a więc wysokie koszty transportu, a także różnice kulturowe, czy mała znajomość przepisów prawa, mogą się przyczyniać do tego, iż nawiązywanie powiązań gospodarczych z innymi krajami jest dla MSP swoistym wyzwaniem. Znaczenie może mieć również fakt, iż koszty wytworzenia danego produktu mogą być zbliżone lub nawet niższe na potencjalnym rynku docelowym. Utrudnieniem w eksporcie produktów spożywczych może być również protekcyjność

polityka handlowa niektórych państw (na przykład Kanady czy Stanów Zjednoczonych) charakteryzująca się wysokimi stawkami celnymi czy licznymi wymaganiami jakościowymi. Prawie we wszystkich branżach obserwowana jest większa skłonność do eksportowania towarów na rynki krajów Unii Europejskiej.

Nie podlega więc kwestii, iż sam proces internacjonalizacji nie jest z natury rzeczy łatwy, w szczególności w dobie globalnego turbokapitalizmu, wskutek którego narasta nie tylko niepewność losowa, ale i behawioralna. Działania oportunistyczne, nieuczciwa konkurencja, nieustanne modyfikowanie zapisów prawa przez rządzących mogą negatywnie oddziaływać zarówno na firmy już działające, jak i te, które dopiero pragną rozpocząć proces internacjonalizacji. W związku z tym w kwestionariuszu ankiety sformułowano pytanie odnośnie do barier, jakie napotykają małe i średnie podmioty podczas umiędzynarodowienia swojej działalności gospodarczej. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tab. 2.

Tab. 2. Bariery procesu umiędzynarodowienia

Bariery internacjonalizacji	m	d	kwartyle			q ₃ - q ₁
			q ₁	me	q ₃	
„Wąskie gardła” zdolności wytwórczych	3,69	4	3	4	4	1
Zbyt mały kapitał finansowy firmy	3,59	4	3	4	4	1
Bariery informacyjne i techniczne w komunikacji z otoczeniem	3,41	3	3	3	4	1
Zawiłość przepisów prawnych w kraju i za granicą	3,90	4	3	4	4	1
Biurokracja urzędnicza w kraju i za granicą	4,17	5	4	4	5	1
Brak doświadczeń w działalności za granicą	3,72	4	3	4	4	1
Brak społecznej akceptacji kapitału obcego na rynku docelowym	2,66	3	2	3	3	1
Niestabilna sytuacja polityczno-gospodarcza w kraju przyjmującym	2,79	3	2	3	3	1
Niefuność konsumentów do produktów obcych	2,66	3	2	3	4	2
Niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa kraju przyjmującego	2,59	2	2	2	3	1
Ograniczenia formalno-prawne w działalności podmiotów zagranicznych	3,52	4	3	4	4	1
Trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm	2,48	3	2	3	3	1
Niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą	4,07	4	3	4	5	2

Źródło: opracowanie własne.

W świetle oceny respondentów największymi barierami przedsiębiorstw w procesie wychodzenia poza kraj macierzysty są: biurokracja urzędnicza w kraju i za

granicą, niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych w kraju i za granicą, zawilości przepisów prawnych w kraju i za granicą, brak doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej za granicą, wąskie gardła zdolności wytwórczych, zbyt mały kapitał finansowy i ograniczenia formalnoprawne w działalności podmiotów zagranicznych. Z kolei w opinii menedżerów analizowanych przedsiębiorstw najmniejszą przeszkodą podczas umiędzynarodowienia działalności firmy stanowiły trudności płatnicze państwa i poszczególnych firm oraz niska kultura organizacyjna i techniczna społeczeństwa przyjmującego.

Kolejne pytania w kwestionariuszu ankiety dotyczyły pomiaru samej internacjonalizacji. Respondentów poproszono o wskazanie udziału eksportu w wielkości osiągniętych przychodów ogółem firmy, a także o stosunek liczby osób zatrudnionych na rynkach zagranicznych do zatrudnionych ogółem w przedsiębiorstwie. Aż 45% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu charakteryzuje się niskim udziałem przychodów z eksportu, znajdując się w przedziale 0-5%, z czego większość – bo 8 firm to przedsiębiorstwa o średniej wielkości. Kolejną grupę co do liczności – 24%, stanowią przedsiębiorstwa, które wskazały na przedział od 11%-20%, dalej znalazły się przedsiębiorstwa w przedziale 6%-10% (z udziałem 21%), gdzie rozkład był identyczny zarówno dla przedsiębiorstw małych, jak i średnich. Natomiast 10% przebadanych przedsiębiorstw deklaruje udział eksportu w przychodach wynoszący powyżej 20%, jednak nieprzekraczający 50%. Powyższe ustalenia uprawniają do stwierdzenia, iż wszystkie analizowane podmioty to niewyspecjalizowane eksporterzy. Ponadto, uwagę zwraca fakt, że tylko jedna firma spośród ankietowanych posiada wyodrębniony dział eksportu, zatrudniający 10% pracowników, wszystkie pozostałe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych nie zatrudniają żadnego pracownika.

Analizując z kolei źródła finansowania aktywności międzynarodowej, w głównej mierze małe firmy prowadzą ją opierając się na środkach własnych włącznie z kredytami bankowymi. Nie korzystają one z innej pomocy finansowej. Z kolei średnie firmy, oprócz środków własnych i kredytów bankowych, pozyskują także środki z Unii Europejskiej oraz korzystają z państwowych dotacji. Co więcej, menedżerowie firm, bez względu na wielkość zatrudnienia, wskazali, iż ich sytuacja finansowa w porównaniu do średniej w branży oraz w stosunku do największego konkurenta krajowego jest dobra, a żadna z firm nie wskazała na odpowiedź negatywną.

W badaniu podjęto się również próby określenia bodźców wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które stały się motorem do podjęcia aktywności zagranicznej. Należy tu zwrócić uwagę, iż najczęściej respondenci wskazywali wśród przyczyn egzogenicznych na rosnącą konkurencję w kraju, nastawienie kierownictwa firmy na

ekspansję, dążenie do maksymalizacji zysku, a także na wysokie udziały na rynku krajowym. Z kolei wśród powodów endogenicznych w przeważającej mierze wymieniane były: rozszerzenie rynków zbytu, bliskość klientów zagranicznych, nasylenie rynku wewnętrznego oraz obniżenie kosztów prowadzenia działalności poprzez większą skalę produkcji.

Ankietowanych poproszono także o podanie dalszych planów dotyczących procesu internacjonalizacji. W szczególności chodziło o zbadanie możliwości rozszerzenia jej zakresu w ciągu najbliższych trzech lat. Zestawienie odpowiedzi respondentów w podziale na dotychczasowe okresy aktywności międzynarodowej przedstawiono w tab. 3.

Tab. 3. Zależność między okresem działalności firmy małej oraz średniej a planami dotyczącymi internacjonalizacji

Okres działalności zinternacjonalizowanej według wielkości firmy	Tak, w obecnym zakresie	Tak, planujemy rozszerzyć działalność	Nie, rezygnujemy z działalności zagranicznej
Mała			
do roku	3	0	0
1 do 2 lat	4	1	0
od 3 - 5 lat	2	0	0
powyżej 5 lat	0	1	0
Średnia			
do roku	0	0	0
1 do 2 lat	2	0	0
od 3 - 5 lat	5	4	0
powyżej 5 lat	5	2	0

Źródło: opracowanie własne.

Należy wskazać, iż małe firmy głównie, niezależnie od długości działania na rynkach zagranicznych, planują nie rozszerzać swojej działalności, a tylko 2 firmy małe chcą pogłębiać proces internacjonalizacji. Z kolei analizując sytuację średnich podmiotów można wskazać, iż 12 z nich planuje działać w podobnym zakresie, a 6 (z dłużej prowadzoną internacjonalizacją) pragnie poszerzać działalność zagraniczną.

Podsumowanie

Jednym z kluczowym wyzwania, przed jakimi stoją MSP w Polsce jest wzrost ich

potencjału w zakresie internacjonalizacji. Niestety, mimo liberalizacji handlu z zagranicą po roku 1990, poziom umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich, jest wciąż niezadawalający, co rzutuje bezpośrednio na poziom międzynarodowej konkurencyjności gospodarki. Według Światowej Organizacji Handlu, w 2012 roku łączny eksport Polski stanowił zaledwie 1% handlu towarowego na świecie (PARP, 2013). Dodatkowo, przedsiębiorstwa, które już podjęły taką aktywność, ograniczają się głównie do rynków europejskich.

Ustalenia powyższe znajdują także swoje potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach nad MSP sektora przetwórstwa żywnościowego w wybranych powiatach Wielkopolski. Przedsiębiorstwa te prowadzą swoją działalność internacjonalizacyjną jedynie w jej podstawowym zakresie, czyli poprzez eksport towarów (z wyjątkiem jednego przedsiębiorstwa). Co więcej, są to podmioty niewyspecjalizowane, czyli udział eksportu w wielkości osiągniętych przychodów jest mniejszy niż 50%. Aktywność przebadanych firm w procesie umiędzynarodowienia koncentruje się prawie wyłącznie na rynkach zbliżonych do macierzystego (co widoczne jest także w praktykowanej strategii działania, czyli etnocentrycznej, która nie dotyczy tylko dwóch przebadanych firm). Analizowane podmioty nie planują także (około 73%) w ciągu najbliższych lat rozszerzenia zakresu działalności na arenie międzynarodowej. Z kolei do podstawowych barier tego procesu zaliczają między innymi biurokrację, niedostateczne wsparcie ze strony instytucji formalnych, zawiłości przepisów prawa, a także brak wcześniejszego doświadczenia w działalności zinternacjonalizowanej.

Literatura

1. Cieślak J. (2010), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
2. Czarny E., Śledzińska K., Toporowski P. (2012), *Wymiana towarowa Polski z zagranicą*, w: Weresa M. A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2012. Edukacja jako czynnik konkurencyjności*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
3. *Ocena sytuacji w handlu zagranicznym w 2012 r.*, Departament Strategii i Analiz, Warszawa
4. PARP (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
5. PARP (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa

6. *Podmioty gospodarki narodowej (bez osób fizycznych prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwa rolne) według przewidywanej liczby pracujących oraz sekcji i działów Polskiej Klasyfikacji Działalności*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, http://www.stat.gov.pl/bip/389_5685_PLK_HTML.htm [01.01.2014]
7. *Sektor spożywczy w Polsce* (2011), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa
8. *Sektor spożywczy w Polsce. Profil sektorowy* (2013), Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa
9. Skawińska E. (2010), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
10. Skawińska E. (red.), (2011), *Badanie kapitału społecznego w Wielkopolsce. Diagnoza stanu i perspektywy wzrostu*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań
11. *Sukcesy polskiego eksportu artykułów rolno-spożywczych*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, <http://www.minrol.gov.pl/pol/Ministerstwo/Biuro-Prasowe/Informacje-Prasowe/Sukcesy-polskiego-eksportu-artykulow-rolno-spozywczych> [07.07.2013]

Small and medium enterprises from food sector located in chosen regions of Wielkopolska in internationalization process

Abstract

In the time of globalization, almost all companies are forced to "open up" to foreign markets. There is an unequivocal statement presented by the representatives of the various economic trends that there are positive effects of participation in the international division of labor through foreign trade. The phenomenon of internationalization is not common in Poland, in particular the number of small and medium-sized enterprises which undertake internationalization process is unsatisfactory. In connection with this problem the main aim undertaken in the article is to identify the degree of internationalization of small and medium-sized enterprises from food sector and the conditions governing it in the first stage of this process, which concerns international trade. The given results may become an important clue for businesses that are considering the activity on international markets, as well as institutions whose purpose is to promote economic activity on foreign markets.

Keywords

internationalization process, export, food sector

System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w świetle inicjatywy klastrowej

Barbara Drzewiecka

Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Zarządzania
e-mail: barbara-drzewiecka@wp.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.10

Streszczenie

W artykule przedstawiono koncepcję systemu wspomagania rozwoju przedsiębiorstw, ukazując jednocześnie rzeczywistą sytuację, w jakiej się one znajdują oraz próbę prognozy rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), którego elementy stanowią kluczowe ogniwo gospodarki rynkowej. Zaprezentowano również czynniki sprzyjające dynamicznemu rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na charakterystyczne cechy wymagają specyficznych rozwiązań. Strategicznymi elementami systemu wspomagania rozwoju przedsiębiorstw, które wpływają na wzrost konkurencyjności, a tym samym na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej regionów, a także kraju, mogą być: rozwój współpracy przedsiębiorstw na przykład w postaci klastrów, sieci oraz innowacje, właściwe wykorzystanie technologii informacyjnej i źródeł finansowania zewnętrznego.

Słowa kluczowe

uwarunkowania rozwoju, klaster, sieci, system, sektor MSP

Wstęp

Zmienne warunki rynkowe powodują, że przedsiębiorstwo może znaleźć się w sytuacji, kiedy będzie potrzebowało wsparcia. Na kondycję przedsiębiorstwa może wpływać etap, na jakim znajduje się firma w cyklu życia przedsiębiorstwa, lokaliza-

cja, relacje z klientami, strategia. Bez względu na rodzaj podmiotu, charakter prowadzonej działalności, wielkość czy inne czynniki, wsparcie ze strony otoczenia zewnętrznego może być konieczne i nieuniknione.

Jednym z rozwiązań staje się szeroko rozumiana współpraca, która może przejawiać formy kooperacji, *outsourcingu*, *offshoringu*, kombinatu, *franchisingu*, licencjonowania, *joint venture*, aliansu strategicznego, zrzeszenia przedsiębiorstw, konsorcjum, kartelu, syndykatu, sieci czy klastra (Kaczmarek, 2012).

Działanie jednopodmiotowe jest niejednokrotnie mniej efektywne aniżeli działanie kilku podmiotów jednocześnie. Współpraca przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość przynosi wymierne korzyści na przykład w postaci efektu synergii. Może ona przybierać różne formy i przebiegać na wielu płaszczyznach.

Podstawą rozwoju gospodarczego kraju jest rozwój regionów. Kluczowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności regionów ma aktywny udział małych i średnich przedsiębiorstw. Każde przedsiębiorstwo w toku swojej działalności napotyka na liczne problemy. Jedne radzą sobie z nimi lepiej, inne gorzej. Odwrotnie proporcjonalnie do rozmiarów podmiotu rośnie wielkość dylematów, trudności i trosk, z którymi przedsiębiorstwa muszą się zmagać.

Opierając się na ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej można dokonać podziału podmiotów na mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Najbardziej prężną formą działalności gospodarczej w Polsce są przedsiębiorstwa należące do sektora MSP. Generują znaczącą część produktu krajowego brutto, kształtują postawy przedsiębiorcze i innowacyjne, mają dominujący udział w zatrudnieniu, wypełniają nisze rynkowe, cechują się elastycznością działania. Zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze powodują, że wiele z nich napotyka na problemy, które uniemożliwiają funkcjonowanie i pełny ich rozwój. Pojawia się więc konieczność szczególnego wsparcia tego typu przedsiębiorstw. Czynniki makrootoczenia i otoczenia regionalnego stanowią kluczowe determinanty rozwoju tego sektora. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią charakterystyczną grupę podmiotów, na którą silnie oddziałują czynniki zewnętrzne, których negatywny wpływ należy tłumić.

1. Przedsiębiorczość i uwarunkowania rozwoju małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw

Pojęcie przedsiębiorczości w ostatnich latach stało się bardzo powszechne ze względu na znaczenie, jakie przypisuje się przedsiębiorcom i przedsiębiorczości w rozwiązywaniu fundamentalnych problemów gospodarczych takich, jak między

innymi wzrost i rozwój gospodarki krajowej i regionalnej oraz zatrudnienie (Karaś, 2003). Kształtowanie postaw przedsiębiorczych ma zasadnicze znaczenie dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstw. Kluczową rolę odgrywa w tej kwestii edukacja. W Polsce dzieci już od najmłodszych lat edukują się w zakresie ekonomii, podstaw zarządzania i przedsiębiorczości, co w przyszłości zapewne przyniesie wymierne efekty.

Przedsiębiorczość to umiejętność kreowania nowych potrzeb i pragnień oraz ich zaspakajana, podejmowania ryzyka przez tworzenie nowych przedsięwzięć i podmiotów gospodarczych oraz wprowadzania zmian i innowacji w istniejących przedsiębiorstwach (Piasecki, 1998). Przedsiębiorczość przejawia się jako zdolność pokonywania trudności i funkcjonowania w zmieniających się warunkach otoczenia oraz umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i przewidywania zagrożeń (Griffin, 2002).

Przedsiębiorczość i dominujące środki jej osiągania można zawrzeć w paradygmacie, czyli modelu identyfikującym kluczowe cechy przedsiębiorcy, który obejmuje wiedzę (wiadomości pozwalające na założenie firmy), *know-how* (umiejętności wykorzystania zdobytej wiedzy i doświadczenia w zakładanej firmie), motywację (uruchamianie bodźców aktywizujących współpracowników do inicjatyw i dobrej pracy), warunki (stwarzanie korzystnych sytuacji i atmosfery do pracy oraz realizacji celów), odpowiedzialność (wywiązywanie się przełożonych i podwładnych z nałożonych na nich obowiązków) i odwagę (skłonność do zmian i innowacji), (Michalski, 2013).

Brak zachowań przedsiębiorczych jest podstawowym ograniczeniem rozwoju przedsiębiorstw. Do innych czynników hamujących powstawanie i rozwój przedsiębiorstw należą: niewystarczająca wiedza i niewłaściwa postawa właściciela firmy, ograniczony dostęp do źródeł finansowania, krótkowzroczna lub niewłaściwie dobrana strategia realizowana przez przedsiębiorstwo, zmienne i niepewne otoczenie. Istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw ma także wiek przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna i lokalizacja firmy.

Wymienione czynniki mają odmienne znaczenie dla dużych przedsiębiorstw i podmiotów o niewielkich rozmiarach. W dużych firmach właściciele najczęściej nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji dotyczących bezpośredniego zarządzania. Natomiast od kompetencji, wiedzy, doświadczenia właściciela małej firmy zależy jej rozwój. Pełny dostęp do źródeł finansowania posiadają duże przedsiębiorstwa, które własne środki przeznaczają na bieżącą działalność, a działalność inwestycyjną finansują kapitałami obcymi – na przykład kredytami inwestycyjnymi, emisją papierów wartościowych. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości

finansowania działalności inwestycyjnej, mimo że istnieje wiele form wsparcia finansowego dla sektora MSP w postaci funduszy unijnych, pożyczek i poręczeń ze źródeł pozabankowych. Większość MSP nie posiada osobowości prawnej i w konsekwencji nie ma dostępu do rynku kapitałowego. Dla dużych przedsiębiorstw strategia stanowi oparcie dla kluczowych decyzji rozwojowych. W małych podmiotach jej rola jest bagatelizowana, co jest dużym błędem, ponieważ właściwie skonstruowana strategia zawiera spójny sposób postępowania i działania organizacji w oparciu o długoterminowe cele. Tworzenie strategii wymaga jednak specjalistycznej wiedzy, której często brakuje małym przedsiębiorstwom. Struktura organizacyjna MSP jest prosta i elastyczna co umożliwia mobilność i w razie potrzeby zmianę profilu działalności. Większe firmy, których struktura organizacyjna jest bardziej sformalizowana, nie potrafią szybko reagować na zmiany w otoczeniu, załamania gospodarcze oraz zmiany koniunkturalne (Wolański, 2008).

Wśród podstawowych barier rozwoju i słabości małych i średnich przedsiębiorstw można wyróżnić między innymi niewystarczającą wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, asymetrię informacji, utrudniony dostęp do źródeł finansowania i nowych technologii, wyzwania jakie stawia proces globalizacji i zmienność sytuacji rynkowej, marginalizowanie roli badań naukowych, niski poziom kooperacji przedsiębiorstw, system podatkowy, rosnące koszty pracy, presja ze strony konkurencji, brak wsparcia władz lokalnych, brak długookresowej strategii działania, wymagania ekologiczne i niejasne regulacje w prawie gospodarczym.

Rozwój przedsiębiorstwa jest uwarunkowany wieloma zmiennymi i często czynniki utrudniające rozwój przedsiębiorstwom należącym do sektora MSP ułatwiają rozwój dużym firmom i odwrotnie. Ze względu na znaczenie sektora MSP w gospodarce, można stwierdzić, że system wsparcia przedsiębiorstw powinien w sposób szczególny obejmować małe i średnie przedsiębiorstwa.

2. Elementy systemu wspomagania rozwoju przedsiębiorstw

System to zestaw elementów, między którymi zachodzą wzajemne relacje i gdzie każdy element połączony jest z każdym innym pośrednio lub bezpośrednio (Żbikowski, 2004). System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw może opierać się na inicjatywie klastrowej, którego zasadnicze elementy to jednostki samorządu terytorialnego, banki i instytucje finansowe, jednostki zaplecza badawczo-rozwojowego oraz organizacje szkoleniowe, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, system infor-

macyjny, operator logistyczny, przedsiębiorstwa w postaci zakładów przemysłowych, usługowych, hurtowni, sieci handlu detalicznego oraz przedsiębiorstwa wiodącego, które wyraża gotowość ścisłej współpracy z innymi podmiotami.

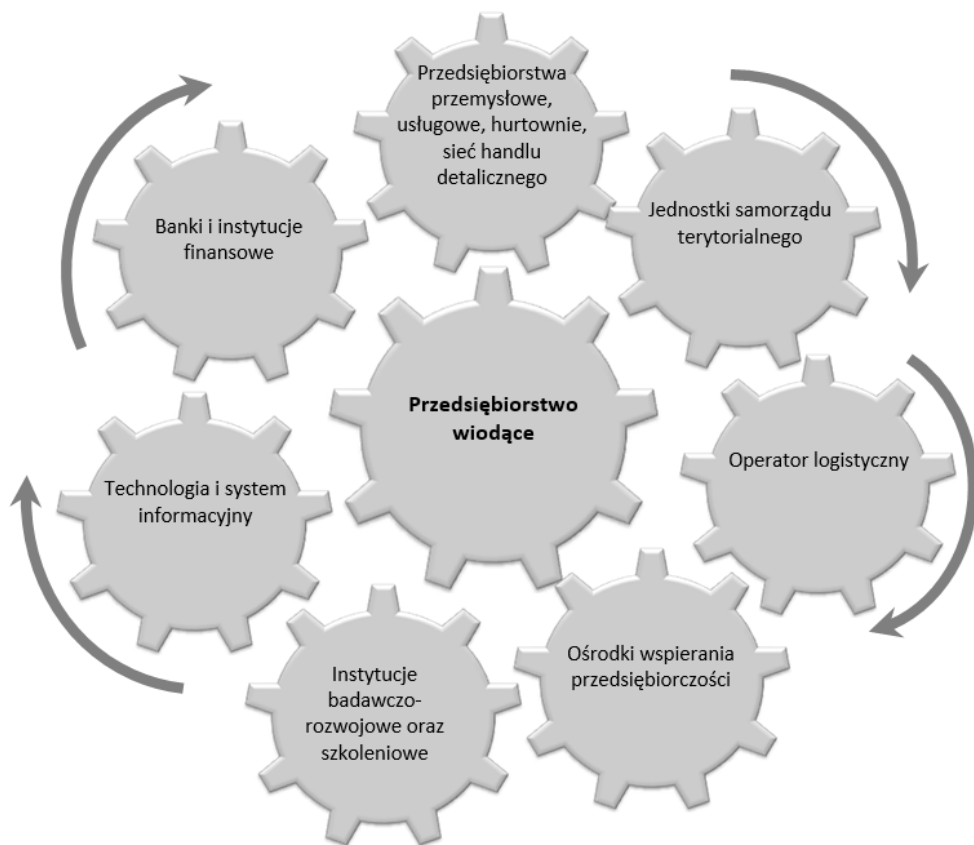
Klaster jako forma organizacyjna uznawany jest za najbardziej rozwinięty i wszechstronny układ więzi pomiędzy wieloma przedsiębiorstwami (Kaczmarek, 2012). Schemat systemu wspomagania rozwoju przedsiębiorstw oparty na inicjatywie klastrowej przedstawiono na rys. 1, który w sposób obrazowy wskazuje zależność wszystkich jego elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i współpracujących.

Ze względu na istotną rolę sektora MSP w gospodarce rynkowej przedstawiony system wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w sposób szczególny uwzględnia właśnie tę grupę przedsiębiorstw. Fundamentalny wpływ na rozwój lokalnego biznesu i zwiększoną konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw ma koncentracja potencjału produkcyjno-usługowego sektora MSP w danym regionie. Tworzenie sieci przedsiębiorstw, czy też klastrów jest przykładem takiej koncentracji. Warunkiem rozwoju przedsiębiorstw oprócz zmniejszenia obciążeń podatkowych i oprocentowania kredytów, zmniejszenia kosztów pracy i stabilizacji przepisów prawa, jest współpraca, której głównym źródłem w podejściu systemowym jest otoczenie organizacji (Morgan, 2013).

Władze państwowe poprzez uregulowania polityczno-prawne powinny usprawniać funkcjonowanie klastra. Wsparcie ze strony jednostek samorządu terytorialnego powinno opierać się na intensyfikacji działań pomocowych na szczeblu regionalnym między innymi poprzez oddziaływanie na infrastrukturę, wysokość opłat lokalnych, kreowanie pozytywnego wizerunku regionu, efektywne zarządzanie sektorem publicznym oraz stwarzanie warunków dla powstawania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw oraz inicjatyw przedsiębiorczych.

Celem współpracy uczestników klastra jest obniżanie kosztów produkcji i świadczenia usług, uzupełnianie się dostawy dóbr, tworzenie jednolitego systemu informacyjnego przy jednoczesnym niwelowaniu zjawiska asymetrii informacji oraz efektywniejsze wykorzystanie specjalistycznej wiedzy, doświadczenia, kompetencji, kwalifikacji i umiejętności zatrudnianych pracowników. Współpracujące podmioty korzystają z tych samych organizacji konsultingowych i szkoleniowo-doradczych, opracowują wspólnie programy szkoleniowe, politykę inwestycyjną, prowadzą badania marketingowe i tworzą strategię konkurencji. Główną niedoskonałością funkcjonowania klastrów w Polsce jest brak i niedocenywanie roli własnego banku. Brak wolnej bankowości stanowi największą przeszkodę rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Podstawą właściwie funkcjonującego klastra jest stworzenie przez

podmioty tworzące klastrowy własny bank, do którego wnoszone będą udziały kapitałowe i który ułatwi im dostęp do usług finansowych na preferencyjnych warunkach. Pozwala to na uzyskanie przez podmioty tworzące klastrowy dostępu do korzystnych kredytów i zwiększenie płynności czyli zdolności do regulowania bieżących zobowiązań (Michalski, 2013).



Rys. 1. Schemat systemu wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o inicjatywę klastrową

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Michalski, 2013, s. 277).

Oprócz banku, w skład klastra powinny wchodzić inne instytucje finansowe, które pozwolą na wykorzystanie instrumentów ułatwiających przedsiębiorstwom dostęp do środków pieniężnych w postaci funduszy pożyczkowych, inwestycyjnych, gwarancyjnych i poręczeńowych oraz doradztwa finansowego.

Podstawową słabością przedsiębiorstw sektora MSP jest marginalizowanie roli badań naukowych oraz znaczenia działalności jednostek badawczo-rozwojowych.

Natomiast jednym z najważniejszych elementów klastra są właśnie instytucje badawczo-rozwojowe oraz organizacje szkoleniowe. Ośrodki B+R oraz centra zaawansowanych technologii, szkoły wyższe, instytucje dydaktyczne, edukacyjne i szkoleniowe doskonale usprawniają, uzupełniają i wzbogacają działalność produkcyjno-usługową klastra. Pozwalają na planowanie strategicznego rozwoju przedsiębiorstw przede wszystkim na poziomie lokalnym i regionalnym, ale także międzynarodowym.

System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw zbudowany na bazie działalności klastra powinien zawierać ośrodki wspierania przedsiębiorczości. Są to na ogół instytucje działające na zasadach organizacji non-profit wspierające innowacyjność i przedsiębiorczość małych i średnich przedsiębiorstw na przykład inkubatory przedsiębiorczości, fundacje i stowarzyszenia.

Operator logistyczny pojawiający się w koncepcji klastra, to podmiot zajmujący się kompleksową obsługą w zakresie organizacji, aktywizowania, nadzorowania, magazynowania, rozporządzania i przepływu dóbr i informacji w imieniu podmiotu zlecającego, gdzie relacje między zlecającym a operatorem logistycznym oparte są na zasadzie współpracy i partnerstwa.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp do nowych technologii ze względu na ograniczony dostęp do zasobów – zwłaszcza finansowych. Współpraca technologiczna jest więc nieunikniona. Podmioty w ramach klastra mogą dokonywać transferu technologii i podnosić przez to konkurencyjność regionu, pobudzać przedsiębiorczość i podnosić innowacyjność. Właściwy przepływ informacji w obrębie klastra sprzyja jego rozwojowi i usprawnia proces decyzyjny. Środkiem służącym do gromadzenia, przetwarzania, prezentowania i przesyłania informacji jest właśnie technologia informacyjna, której rola w procesie zarządzania organizacją jest nieoceniona.

3. Współpraca przedsiębiorstw w ramach klastrów i sieci

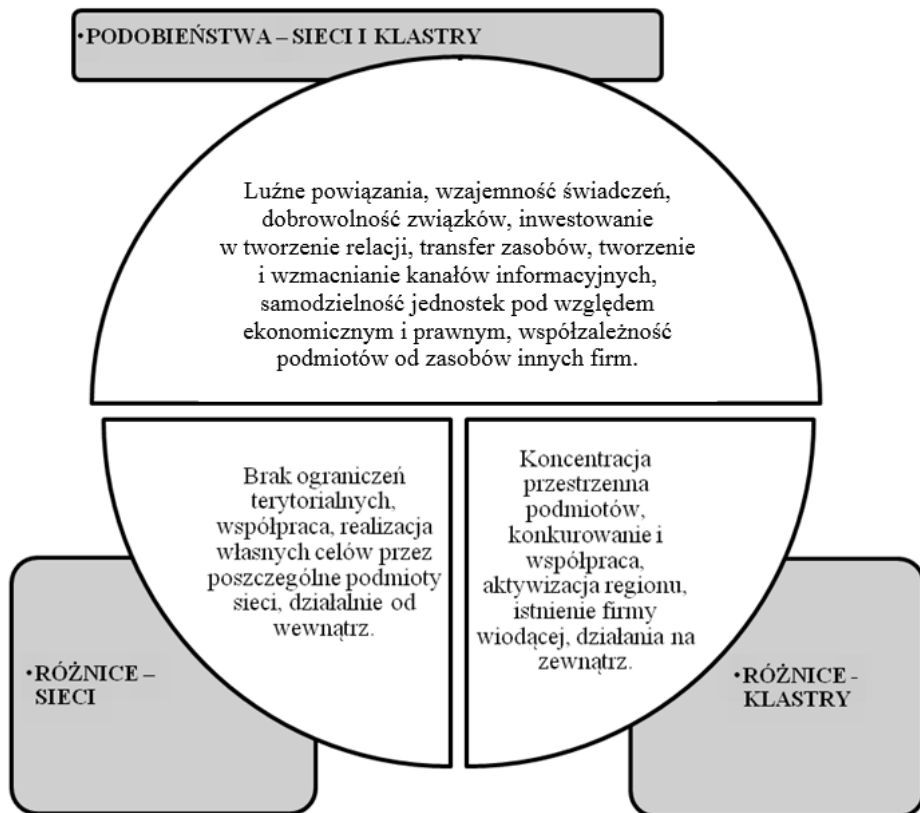
Klaster, według Portera, to geograficzna i przestrzenna koncentracja wzajemnie powiązanych - relacjami o charakterze formalnym i nieformalnym - przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, konkurujących między sobą, ale również współpracujących (Porter, 2001).

Funkcjonowanie w ramach klastra pozwala na wyszczególnienie wielu korzyści dla przedsiębiorstw współpracujących w jego ramach. Klastry pozytywnie wpływają na produktywność i konkurencyjność działających w nim przedsiębiorstw. Efekty

współpracy przenikają do jego otoczenia, wpływając na zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki lokalnej, regionalnej oraz narodowej. Podmioty działające w klastrach uzyskują tak zwane korzyści aglomeracji, które wynikają z koncentracji oraz przestrzennej bliskości licznej grupy niezależnych podmiotów, dając dostęp do określonych zasobów, kompetencji, specjalistycznych usług. Funkcjonowanie w klastrze stwarza większe możliwości współpracy, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które zmuszone są do konkurowania z większymi podmiotami. Współpraca może mieć na celu realizację przedsięwzięć, które są poza zasięgiem pojedynczej firmy, tworzenie efektywnego łańcucha wartości (sieci kooperacyjnej) lub wykorzystanie korzyści skali – na przykład poprzez wspólny marketing i promocję, koordynację zaopatrzenia lub dystrybucji. Przedsiębiorstwa mogą jednoczyć siły w kontaktach z administracją. Klaster umożliwia realizację wspólnych projektów badawczych z jednostkami B+R. Wysoka koncentracja podmiotów działających w powiązanych branżach oraz działających w danym obszarze instytucji stwarza unikalne środowisko, w którym mogą sprawnie zachodzić przepływy informacji, wiedzy oraz przepływ pracowników pomiędzy różnymi podmiotami. Przedsiębiorstwa działające w klastrach są bardziej innowacyjne: częściej wprowadzają nowe dobra, usługi, nowoczesne technologie, częściej zlecają prace badawczo-rozwojowe, inwestują w ochronę własności intelektualnej (patenty, znaki towarowe). Klaster pozwala na wzrost tempa rozwoju gospodarczego i innowacyjności gospodarki danego regionu (Dzierżanowski, 2011).

Badania Portera opublikowane w 2011 roku wskazują, że klastry sprzyjają zwiększeniu zatrudnienia, powstawaniu nowych przedsiębiorstw, które koncentrują się na obsłudze przedsiębiorstw tworzących klastry. Badania realizowane przez Komisję Europejską w 2009 roku wskazały na pozytywną korelację pomiędzy istnieniem klastrów, a wielkością dochodu *per capita*. Korelacja ta jest tym silniejsza im silniejsze są klastry w danym regionie. Im więcej klastrów w regionie, tym wyższy poziom jego rozwoju gospodarczego. Inne badania europejskie wskazały również na korelację między występowaniem klastrów, a poziomem innowacyjności regionu i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw skupionych w klastrach (Dzierżanowski, 2011).

Przedsiębiorstwa, aby zwiększyć opłacalność działalności powinny ze sobą współpracować, także poprzez tworzenie sieci, w ramach których podejmowane byłyby zróżnicowane działania inicjujące i intensyfikujące wzrost opłacalności (Smarter, 2008). Sieć przedsiębiorstw to rodzaj sojuszu między przedsiębiorstwami, które wspólnie zajmują się wykonywaniem głównych celów gospodarczych. Sieć może być określona przez poszczególne przedsiębiorstwa w ramach klastra, a także funkcjonować poza klastrem (Krupa, 2009).



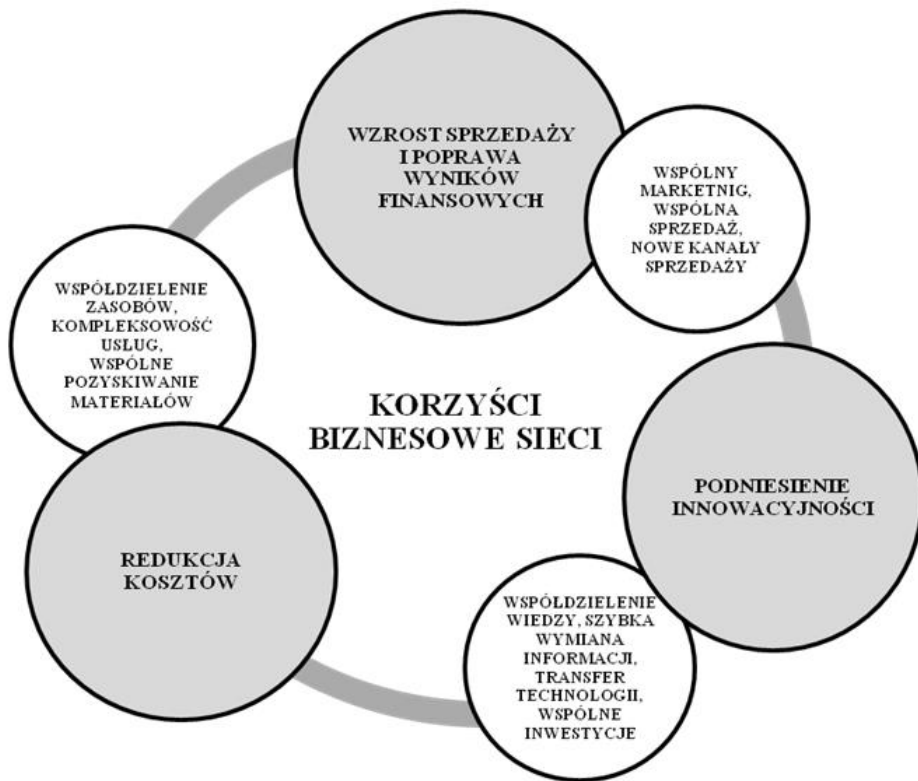
Rys. 2. Podobieństwa i różnice między siecią a klastrem

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Skawińska, 2009).

Sieci przedsiębiorstw często są utożsamiane z klastrami, a pojęcia te używane są zamiennie. Istnieją jednak różnice pomiędzy nimi. Podmioty działające w klastrze zarazem kooperują i konkurują między sobą, a ich funkcjonowaniu towarzyszy wizja wspólnego rozwoju. Natomiast działanie sieci opiera się na współpracy przedsiębiorstw na podstawie formalnej umowy, a wizją jest osiągnięcie korzyści przede wszystkim o charakterze biznesowym. Różnice i podobieństwa pomiędzy siecią a klastrem przedstawiono na rys. 2.

Wśród korzyści, jakie z tworzenia sieci mogą osiągnąć przedsiębiorstwa należące do sektora MSP można wyróżnić: ułatwiony dostęp do zasobów innych członków sieci, większą zdolność przystosowawczą, wykorzystanie potencjału i doświad-

czenia, osiąganie lepszych wyników finansowych i wzrost sprzedaży, szybką wymianę informacji, perspektywę pozyskania nowej wiedzy i zwiększenie możliwości rozwojowych, redukcję kosztów oraz podniesienie poziomu innowacyjności (Fuks, 2013). Korzyści biznesowe dla przedsiębiorstw tworzących sieci przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Korzyści biznesowe dla przedsiębiorstw tworzących sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Smater, 2008).

Wzrost sprzedaży i poprawę wyników finansowych można osiągnąć poprzez wspólną działalność marketingową, wspólną sprzedaż i nowe kanały dystrybucji. Podniesienie innowacyjności możliwe jest poprzez współdzielenie wiedzy, podniesienie efektywności i jakości produkcji, dostęp do badań i ich wyników. Redukcja kosztów może być osiągnięta przez współdzielenie zasobów, wspólne inwestycje, szybką wymianę informacji i pozyskiwanie materiałów i usług (Smater, 2008).

Tworzenie klastrów i sieci to działanie powszechnie stosowane i znane na świecie. Rozwój klastrów i sieci w Polsce jest coraz bardziej widoczny. Wiele przedsiębiorstw docenia tę elastyczną formę współpracy i przyjaznego, efektywnego konkurencji. Głównym celem takiego współdziałania jest przede wszystkim intensyfikacja działań wobec silniejszego konkurenta oraz pokonywanie trudności w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Upowszechnianie tej formy współpracy jest istotne dla podniesienia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw nie tylko małych i średnich, ale również dużych.

Podsumowanie

Wsparcie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw powinno przebiegać wielopłaszczyznowo. Istotne znaczenie mają tu regulacje na szczeblu państwowym, które powinny ułatwiać prowadzenie działalności gospodarczej i propagować postawy przedsiębiorcze. Kluczową rolę we wspieraniu przedsiębiorstw odgrywają także władze lokalne i regionalne, które poprzez sprzyjanie rozwojowi przedsiębiorczości dbają o daną społeczność i jej interesy. Lokalne przedsiębiorstwa wpływają na poziom zatrudnienia i zamożności mieszkańców, podwyższają poziom konkurencyjności i innowacyjności regionu, a poprzez swoją działalność sponsoringową przyczyniają się do rozwoju oświaty, kultury, sportu i innych dziedzin.

Współpraca w ramach zaproponowanej koncepcji systemu wsparcia przedsiębiorstw w oparciu o działalność klastra może oznaczać dla przedsiębiorstw efektywniejszy rozwój, bardziej elastyczną organizację pracy, dostęp do wyspecjalizowanych i tańszych czynników produkcji, przepływy wiedzy między podmiotami, dostęp do lokalnej sieci dostawców i nabywców, niższe koszty transakcji, wyższą produktywność, sprawność, przedsiębiorczość, większą zdolność do innowacji, poprawę przepływu informacji, kompetencji, kwalifikacji i umiejętności, większą skuteczność oddziaływania na władze lokalne i regionalne oraz instytucje publiczne, zwiększoną rozpoznawalność marki, zwiększoną liczbę inwestycji oraz dostęp do źródeł finansowania zewnętrznego (Wasiluk, 2008).

Wprowadzenie powiązań kooperacyjnych ma wiele zalet, lecz istnieje także duża liczba barier, które utrudniają wprowadzanie powiązań kooperacyjnych. Są to między innymi bariery organizacyjno-prawne (niski przepływ informacji, zbyt duże obciążenia podatkowe, niska jakość działań administracji), bariery historyczno-kulturowe (mentalność polskich przedsiębiorców) oraz ekonomiczno-finansowe (zbyt wysokie koszty prowadzenia działalności, brak środków w regionie), (Smoleń, 2006).

Korzyści, jakie osiągają przedsiębiorstwa - zwłaszcza należące do sektora MSP - współpracujące w ramach sieci współpracy lub klastra, przemawiają za rozpowszechnianiem tego typu działań. System wsparcia przedsiębiorstw opierający się na inicjatywie klastrowej wymaga śmiałych i kreatywnych posunięć, przełamania stereotypów i zaangażowania wielu podmiotów, w tym jednostek samorządu terytorialnego, banków, instytucji finansowych, ośrodków badawczo-rozwojowych, organizacji szkoleniowych oraz ośrodków wspierania przedsiębiorczości.

Literatura

1. Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S. (2011), *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz ICG, Gdańsk – Szczecin
2. Fuks K., Kawa A. (2013), *Sieci w nauce i gospodarce*, w: Ciesielski M. (red.), *Sieci w gospodarce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
3. Griffin R. W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
4. Kaczmarek B. (2012), *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Sfery Ekonomicznej*, w: Adamik A. (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa
5. Karaś M. (2003), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*, w: Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław
6. Krupa K. W. (2009), *Sieci biznesowe i innowacyjność MSP*, w: Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG. Problemy kształtowania się przestrzennych struktur przemysłowych i ich otoczenia*, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków
7. Michalski E. (2013), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
9. Piasecki B. (1998), *Mała firma w teoriach ekonomicznych* w: Piasecki B. (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Łódź
10. Porter M. E. (2001), *Porter o konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
11. Skawińska E. (2009), *Sieci przedsiębiorstw w teorii i praktyce*, w: Skawińska E., Zalewski R. I. (red.), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

12. Smater M. (2008), *Metodyka tworzenia dynamicznych, rozproszonych sieci przedsiębiorstw. Przegląd wybranych rozwiązań na podstawie cząstkowych wyników międzynarodowego projektu E-Mult*, Pomiary. Automatyka. Robotyka 12
13. Smoleń D. (2006), *Bariery organizacyjno-prawne funkcjonowania klastrów w Polsce*, w: Bojar E. (red.), *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin
14. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity, Dz. U. z 2013 r., poz. 672 z późn. zm.)
15. Wasiluk A. (2008), *Inicjatywy klastrów w województwie podlaskim*, w: Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów*, Difin, Warszawa
16. Wolański R. (2008), *Czynniki wpływające na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw na tle dużych firm*, w: Okoń-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa
17. Żbikowski J. (2004), *Teoria organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz

Companies development support system in the face of the cluster project

Abstract

The concept of a comprehensive support of companies' development has been presented in the study, which at the same time illustrates the current situation of those, together with some progress forecast with particular emphasis on SME sector as its elements are the key link in market economy. In this article some factors influencing SME dynamic progress have been introduced where because of their characteristic features specific solutions are needed. Among some significant elements of the support development system that have impact on promoting competitiveness and improving both regional and global social and economic situation might be companies cooperation development, for example in clusters, business network as well as the proper ICT and external financing use.

Keywords

progress conditions, cluster, network, system, SME system

Conflicts and their prevention in intercultural communication of business negotiations: the exchange of information and management of expectations

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas, Vilnius, Lietuva

e-mail: k.peleckis@vgtu.lt

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.11

Abstract

Conflict analysis and their management showed that during the past decades its scientific understanding changed from the social sciences to interdisciplinary management fields. Conflicts are examined and defined in their own way by management, psychology, politics, law, economics and other sciences. Solutions of conflicts are an integral part of business negotiations – in negotiations are solved various inconsistencies, conflicts of both negotiating parties. Conflict resolution techniques can change in dependence on the culture of the country. In negotiations with the representatives of other countries is necessary to know the dominating conflict management styles in the relevant country and how it is possible to adjust own behavior. A significant number of modern business negotiations are international, so it is proposal to use mediator in negotiations of another culture who is an individual having the same cultural experience as business partners. In process of preparation for negotiations with other country is necessary to take into account the characteristics of relationships prevailing in that country. This paper reviews the process of conflicts in negotiations and their prevention in the interaction of different cultures. Also this paper analyzes the impact of exchange of information and management of expectations for the prevention of conflicts in the negotiations. In order to manage the expectations of the other side of the negotiations is necessary to find out in the preparation phase the values of partner, and try to manage information in negotiations, understanding the values and the context of the other side of negotiations, in order to form useful for us expectations from the other side, which would help to avoid further conflicts in the negotiating process.

Keywords

business negotiations, conflict, conflict prevention, information exchange, management of expectations, cross-cultural communication

Introduction

Conflicts are an integral part of business negotiations to a greater or lesser extent – there are solved various inconsistencies, irregularities of the negotiating parties. The techniques of conflict resolution can be mixed depending on the culture. When negotiating with other party it is necessary to know what conflict management styles prevail in another country and how can be adjusted your behavior to it. This can determine the country's cultural norms and organizational culture. Preparing for the negotiations with other country it should be taken into account characteristics of the relations prevailing in that country. This paper will review conflicts in business negotiations and their prevention in the interaction of different cultures. It also examines the influence of information exchange and influence of expectations management to prevention of conflicts in negotiations.

Problem - scientific literature not sufficiently analyzed influence of information exchange and management of expectations on prevention of conflicts in cross-cultural business negotiations.

The object of research - preventing conflicts in intercultural business negotiations.

The aim - to accomplish comparative analysis of worldwide literature on conflicts of cross-cultural business negotiations.

Research methods - the systematic, comparative, logical analysis and synthesis of scientific literature.

1. Conflicts and their management in business negotiations

Conflict management analysis in literature of recent decades shows that the problem of conflict management is moving from separate social sciences to interdisciplinary approaches to conflict management and its prevention (Lee, 2012). Conflicts are examined and defined in their own way by management, psychology, politics, law, economics and other sciences. Conflict can mean a process or state (Račelytė, 2009). Whether there is conflict or not can depend on perception of parties. In most definitions of conflicts are identified opposition, shortages and interlocking concepts and it is assumed that there are two or more parties whose interests and goals seem to be incompatible. Conflict management is defined by Lakis (2012) as forming and using social, economic, organizational and moral factors for the benefit of solving problems, which are or may be a basis for social conflicts as well as motivating participants in a conflict to a mutual agreement. Conflicts can encourage creativity and strengthen social relationships (Chambers and De Dreu, 2014), but is more likely

to create a negative emotions of negotiating sides - anger, malice, strengthens antagonism and forms the main barriers to constructive negotiations. The conflict can be described as blocking important goals, needs and interests of the other side (Vecchi, 2005). Prenzel and Vanclay (2014) argues that conflict is a situation in which independent people reveal their differences in seeking to satisfy their individual needs and interests. These two sides experience dependency on each other trying to achieve their aims. Conflicts may also provide benefit: encouraging creative solutions, changes. Resolution of conflicts encourages social interaction and enhance social relationships in the long term. Freedom of expression may be associated with a potential conflict, because opinion about something may differ from other the opinions. Prenzel and Vanclay (2014) argue that the core of the conflict is based on the concept of destruction that can take part in social relations by conveying negative emotions. There are a number of approaches that are adapted to solve strategic conflicts and they all have the basics of game theory (Hui and Bao, 2013): conflicts theory, graph theory, action theory, meta-gaming theory. Authors Tekleab and Quigley (2014) write that the conflicts are multidimensional in its nature, in reality in conflicts are prevailing problems assessed by a number of criteria, which includes decision-makers. Game theory reveals how people behave in conflict situations (Hui and Bao, 2013). A person's response to the conflict can be constructive or destructive (Vecchi, 2005). Authors Zuleta and others (2013) examine why some conflicts reach a truce or find a solutions and in other conflicts the participants leaves the negotiations. Some authors Yin et al. (2008) examine the application of game theory to decisions of conflicts. Barough and others (2012) also analyzed and modeled problems occurring in management of construction by using game theory approach. Various challenges are emerging among participants of negotiations, as follows: interpersonal conflicts of high risk, communication inaccuracies, which are widely examined (Wilken et al., 2013). Tekleab and Quigley (2014) survey showed that inconveniences arising in groups relations leads to dissatisfaction with the team and causes the desire to leave it. The latter authors focused on conflicts arising in relations of negotiating team. Conflicts in team influence other individuals, especially their behavior, which affects a team's effectiveness. Smith and others (2014) observed that if the participants of conflict in negotiations presume that the conflict may lead to significant losses, then they encourage greater cooperation. Hossain (2012) emphasizes that conflicts may arise due to lack of time, tension arises coming closer to the deadlines of one negotiating side regarding potential delays and possible losses. Jain and Solomon (2000) analyzed the influence of electronic communication to conflict resolution. Kampf (2014) analyzed computer modeling, in which modeled conflicts of Israel and Palestinian. Kampf (2014) study showed that negotiating

of the groups more often avoided conflicts than individual negotiators. He has found that groups more often use political measures than individuals. Individuals take more risk than negotiating team. It was found (Ribbink and Grimm, 2014) that the differences of negotiator's values in conflicts influence the degree of cooperation between the participants, that ultimately reduces profits for both sides. This creates opportunities for opportunistic behavior when one participant can use uncertainties in order to cover up or manipulate the situation regarding their own benefits. Cote and others (2013) found that negotiators tend to cooperate when the other half shows anger. Their study says that showing of anger can be a good tool to encourage cooperation. The latter authors found that artificial anger is different from the actual. The real anger may give more discounts and false causes additional requests from the other side. Imai and Gelfand (2010) notes that negotiators of intercultural negotiations achieve less profitable contracts than negotiating with representatives of their culture. This occurs due to cross-cultural discomfort caused by psychological and behavioral challenges in the intercultural context. A significant number of modern business negotiations take place internationally, so it is proposal to use in the negotiations mediator, an individual who has the same cultural background as well as business partners.

Some researchers (Wilken et al., 2013) analyzed the impact of mediator to the process of negotiations and economic outcomes. The authors during experiment examined German and French negotiations. The results showed that the use of cooperation strategies depends on the agent's degree of collectivism. Taking into account economic results of the study intermediary role improved team performance. This means that benefits of using an intercultural mediator depend on his cultural background and on goals of negotiating team. Lakis (2011) analysed how long-term purposeful efforts in forming positive thinking, approach towards constructive activities and assertive behavior, affects the whole men public life, institution and organization management and interactions. Mediator's use in resolving conflicts is useful for negotiations as negotiators without his help have limited knowledge and experience, which limit the creation of confidence and positive atmosphere during the negotiations, that could help in solving the problems and encourage cooperating behavior (Wilken et al., 2013).

Conflict can be defined as a process that begins when one participant perceives that he is adversely affected by another side of the negotiation or becomes aware about the possible negative results that are relevant to him (Freeman et al., 2002; Thomas, 1992). Conflicts can be managed using a number of strategies and behavioral styles (Baxter, 1985; Alajoutsijarvi et al., 2000). Conflict management styles can be defined as the set of possible behaviors between two points: persistence and

cooperation (Blake and Mouton, 1964; Rahim, 1992; Thomas, 1992). Competing style (very high level of persistence) also includes the use of the powers. Cooperation style reflects the objectives, partially by the concessions, to satisfy the wishes of the other party on their own account. The style choices are affected by the conflict. This includes the normative aspects, which are assessment of participant's problem or possible its solution. Selection of conflict management style is function of the first, second is disposition of basic orientation and behavior, which leads to conflict. This is related to the context of situation and position of the time in relations, that reflects culture on national and subnational level, especially in a multicultural society. The conflict process requires understanding the specific situations of a relationship as well as the nature of the conflict in the context of cultural and national norms that operate in culture. It is argued that the common understanding of the cultural norms is based on the understanding of behavior and the result of conflict process (Freeman et al., 2002). Solving conflicts between representatives of the same country is difficult enough, but resolving the conflicts in negotiations with representatives of another culture that is already the challenge, as this may interfere with distance, language, culture, context, and other barriers.

Further will be shown examples of some conflicts and their solutions in negotiations between several institutions and countries, which have significant influence for these countries business future. Here are some positive and negative examples from practice of using different methods of solving conflicts:

- Positive example would be the discussion on a future EU-US trade deal. Talks on a future EU-US trade deal began on 2013 and will continue throughout 2014. This meeting can help pave the way for a future trade and investment deals, known as the Transatlantic Trade or TTIP (Pnewswire, 2014). An EU-US trade agreement would cut businesses' costs and generate enough growth and jobs to boost the EU economy. And it would do so whilst respecting both sides' environmental, labour and consumer protection standards (Pnewswire, 2014). But Economics Nobel Laureate Joseph Stiglic say's, that in reality we see a managed trade regime, which holds the interests of corporations much more important, and the negotiation process, which is neither democratic nor transparent (King, 2014). In response to this the new United States ambassador to the European Union Anthony Luzzatto has declared his intention to take the arguments for a Transatlantic Trade deal to consumer groups, environmental groups and civil society (Pnewswire, 2014). He accepted that the presentation of arguments for a Transatlantic Trade deal had to be improved. It was not enough, he said, to speak of how many trillions of dollars might be added to EU-US trade. The benefits

had to be made real to consumers and to small and medium-sized enterprises. He said that TTIP also stood to bring benefits to consumers through more trade and lower prices. On climate change, he saw a misperception that the US is not doing enough. We share the same goals. We are going about it in different ways, he said. The US was on track, he added, to meet its emissions reduction targets – through a switch from coal to shale gas, through greater energy efficiency, through federally imposed standards on cars and trucks, and through investment in clean energy. Also Gardner said that he would be spending a lot of time with the new European Parliament that is to be elected in May, since its stance on TTIP would be crucial (King, 2014).

- As negative example can be the reunification talks between the Greek and Turkish communities on Cyprus. A solution in reunification talks between the Greek and Turkish communities on Cyprus started in March, 2014 after a freeze of 18 months. In a departure from previous failed talks, the two sides will explore from the start where concessions in one area could lead to compromise in another. One tense area is freedom of movement, on which the Turkish Cypriot side believes that a final settlement will require permanent derogations from EU law that are proof against legal challenge. But it does not meet the Greek Cypriots and could also present a problem for the Commission. In the Greek part of the island Democratic Party (Diko) is generally seen as more hostile to the idea of a compromise solution (Vogel, 2014).

According these examples we can understand, that importance of the exchange of information and management of expectations in conflict prevention are crucial. It is necessary to understand the differences of emotions in other cultures that we could solve more effectively international conflict in negotiations. In the next part we intend to review in more detail the influence of the exchange of information on the performance and prevention of conflicts in business negotiations.

2. The exchange of information in conflict prevention system

Information is one of the main components of negotiating power – more information about the other side of negotiations we have, the better we can understand its expectations and therefore to ensure conflict prevention. Information is essential for the development of future negotiation strategies: identifying the current context of the negotiations, goals of the other side, negotiating history, expectations and so on.

In order to establish a mutually beneficial agreement both sides of negotiations should seek the smoother exchange of information.

Of course, this may depend on the ambitions of negotiations side - whether it wishes a long-term or short-term cooperation. This may result the fluency on the exchange of information. For long-term cooperation negotiating sides should be more open and cooperative, because any distortion or silence of information can ruin future agreements. Hereinafter will be an overview of the scientific literature, that examines the exchange of information, effectiveness and efficiency of negotiation, and the satisfaction of negotiating parties. Due to the increased demand to increase limited resources for organizations is important to appear efficiently and effectively in the negotiations (Schwarz et al., 2010). Despite the importance of effectiveness and efficiency in negotiations it is remarkable that both in literature and in practice, the negotiations were analyzed only as a result of efficiency (Clopton, 1984; Churchill et al., 1985; Oliver et al., 1994; Sharland, 2001; Smith and Barclay, 1993). Until now the researchers and practitioners were less interested in effectiveness of negotiation (Schwarz et al., 2010). This may be due to the emphasis on the exchange of information in negotiations (Weitz, 1981; Alexander et al., 1991; Thompson and Hastie, 1990; Thompson, 1991; Neal and Northcraft, 1991). Due to this fact uncertainty in process of agreements (due to information asymmetries between buyers and sellers) can be minimized by improving the exchange of information and improving the quality of decision making (Stigler, 1961; Dawes and Lee, 1997; Knobloch and Solomon, 2002). During the negotiations huge efforts are being made to the continuing information search and its transmission that makes a negative influence to the effectiveness of the negotiation process (Schwarz et al., 2010). Schwarz et al. (2010) conducted a simulation of negotiation, results showed that the groups which before the negotiations had more information, reached a more efficient and effective results, as well got greater satisfaction with the negotiations. The analysis showed that the open exchange of information must be aspirational with long lasting negotiations (Schwarz et al., 2010). The negotiation process has to be understood as a process of social interaction (Lewicki and Litterer, 1985), where the uncertainty is reduced by mutual exchange of information (Knobloch and Solomon, 2002). The results show that reduction of information asymmetries may stimulate more integrated agreements. It depends on the preferences of the negotiating parties (economic and non-economic), (Schwarz et al., 2010).

It was found that the achievement of integrative results are then, when all of the negotiating sides have high non-economic goals (Schwarz et al., 2010). In negotiations when the buyer and the seller have non-economic aspirations for the target to develop long-term relationship (characterizing them by trust) is necessary an open

flow of information (Koeszegi, 2004). Open flow of information can be undesirable when one of the participants in the negotiations have a strong economic endeavor. This is due to the fact that the participants can use the information asymmetry in order to maximize their results. Open flow of information is dependent on the situation in which negotiations take place (Murnighan et al., 1999). In terms of the effectiveness of negotiations, Schwarz et al. (2010) results could not confirm the relationship between the reduced information asymmetry and effectiveness of negotiation. The results show that in both subgroups (one with reduced information asymmetry as well as full information asymmetry) there is no significant difference in the duration of the negotiations (Schwarz et al., 2010). It should be noted that Schwarz et al. (2010) carried out the negotiations experimentally and negotiations have been simpler than in practice. Information asymmetry can affect the effectiveness of some negotiation situations by reducing the complexity of the negotiation tasks (Hakansson and Wootz, 1975). Schwarz et al. (2010) results can confirm the relationship between efficiency and effectiveness and satisfaction as in study of Voeth et al. (2006). The results showed that satisfaction is dependent on the negotiator's preferences and information asymmetry situation. When negotiating side is cost-oriented the individual result has the greater influence to satisfaction of the negotiations than achieved integrative result (Schwarz et al., 2010).

This case is characterized by information asymmetry when negotiator does not reveal his real wishes. Integrative result has a strong influence to satisfaction of negotiations if the negotiating parties are based on non-economic aspirations until information asymmetry will be reduced. Results show that in negotiations it is important to get as much information as possible (Brodt, 1994). Information about the opponent's goals and preferences is of great importance (Thompson, 2008). Negotiating strategy is planned considering the exchange of information (Cross, 1969). It should be noted that the pursuit and sharing of information are associated with costs. Buyer-seller relationships in the industry are often long-term, but despite the economic factors non-economic factors are crucial (Voeth Herbst, 2008). Economic systems such as game theory has been proposed as the economic outcome of the negotiations, but not as non-economic aspects (Thompson, 1990). It is argued that the negotiators are motivated by their own interests and the interest to the other side. This can be illustrated with a variety of definitions of the negotiations (Williams, 1993; Schwarz et al., 2010):

- the negotiations where both sides are satisfied;
- the negotiations, which gives satisfaction;
- the negotiations, which gives the most money;
- negotiations, where almost is entrenched the other side.

In order to seek a mutually satisfactory agreement is needed cooperation between the negotiating parties (Thompson, 2008). If the buyer and seller are in conflict with regard to their objectives in negotiations, it is possible to reach an agreement that would be optimal for both sides (Raiffe, 1982). The negotiations between the buyer and seller with strong non-economic factors are effective when the fulfillment of individual requests is maximized according to the preferences of the opponent. At this point, non-economic expectations seem less important and effective negotiation is defined as the fulfillment of personal requests without considering the opponent's requests. Certainly in order to achieve general agreement it is not an easy task (Schwarz et al., 2010). This is due to the fact that the negotiations have information asymmetry: the buyer and seller do not know each other's preferences. This leads to the potential uncertainty (Thompson, 1995). In order to circumvent such uncertainty situation and in order to achieve mutual satisfaction with the agreement, the exchange of information is of great importance (Putnam, Roloff, 1992). In this context, we can see that the exchange of information between two parties of negotiation is a key criterion (Schwarz et al., 2010). Schoop et al. (2008) found that communication interaction is the basic factor influencing the negotiations. In this context, negotiation is defined as quantitatively rating the efficiency and effectiveness of (Neely et al., 1995).

Due to the increasing competition sellers and buyers are forced to seek streamlined negotiation (Schwarz et al., 2010). In this context, the negotiation efficiency can be described as an indicator of the objectives and preferences (Butler, 1999; Purdy et al., 2000; Drucker, 1974). Agreement in negotiations should increase the benefits of negotiating parties. The kind of negotiated preferences depends on situation and conditions of the relationships, for example: in case of long-term buyer-seller relations, for both economic and non-economic requirements (such as relationships) are usually important. The effectiveness of negotiation can be understood as the ratio between the information exchange efforts and negotiating production (Drucker, 1974; Schwarz et al., 2010). Effective negotiation requires economic activities for obtaining and transmission of information Effective (Schwarz et al., 2010), such range should occur before the cost-benefit analysis. In operating costs case information exchange is comparable against the benefits for obtaining such access (Schwarz et al., 2010; Stigler, 1961).

From the overview of the researched literature we see a significant contribution of recent years scientists (Schwarz et al., 2010; Thompson, 2008; Sharland, 2001; Purdy et al., 2000; Herbst Voeth, 2008) in examining the exchange of information and its impact on negotiations gives for conflict prevention. However, these studies are missing elements of the overall study of streamlined negotiations. Because till

now the investigations were made only on separate or few items (for example: the exchange of information and satisfaction, negotiation efficiency and satisfaction, uncertainty of information, the exchange of information and long-term cooperation). Although it is not easy to perform but the real negotiations are assessed by the other side not only on a few elements but as a whole. It should be built on advice of Mintzberg do not perform experiments, investigations of separate elements, but investigate certain life processes - real negotiations, their communication, because it is the only way to avoid errors due to the reliability of experiments. Next will be analyzed management of expectations and their impact on negotiations and conflict prevention.

3. Management of expectations in conflict prevention system

Dealing with expectations in negotiations occurs when future negotiating teams are formed, individual negotiators roles in team, preparation for future negotiations with the other part of the negotiations, during negotiations or by analyzing satisfaction with current results of all negotiating parts.

Understanding the expectations of other negotiating side can influence on the outcome of the current negotiations, further cooperation or potential conflicts. In order to manage the expectations of another side is necessary to find out the values of partner in preparing for negotiations and to managed information in such style, that enable understanding the values of the other side together with the context of negotiations, that we can develop useful for us expectations of another side, which will help to protect against further conflicts in negotiations.

The management of expectations is a key factor trying to survive in a complex world of competition. Participants of business constantly are assessing relationships in existing situations of business. Evaluation criteria may be different from the existing criteria of relationship in order to deal with a new partner. Comparison of standards has a crucial role in the assessment of current situation, which reflects the expectations and perceived efficiency. Often the evaluation of future relations comes from past experience. Management of relationship can be addressed to management of the existing situations, existing needs and wishes of the other side. Business relationships tend to be long-term in their nature, and management of relationships should be concentrated on the future of relations. Management of expectations is one way to manage future business relationships. Business participants, who are seeking

to survive in conditions of high competition, management of expectations is the essential thing. The aim of this paper is to develop strategies and tactics of expectations management in business environment (Mittilä and Järvelin, 2001).

Alderson and Martin (1965) wrote that expectations arise from the values and information (Mittilä and Järvelin, 2001). Today values and information are in spotlight of scientific researches. Business mainly consists from the evaluation of the future today, for example evaluation of expectations. According Ojasalo (1999) the nature of expectations may be uncertain, unclear, ambiguous, realistic or unrealistic. The customers who have clear expectations, have a clear, conscious view about their desires on the further cooperation. The customers who have not clear expectations, they do not think actively about all aspects of future cooperation (Mittilä and Järvelin, 2001). Clients with a clear expectation know when their expectations are met and when are not (Mittilä and Järvelin, 2001), unclear expectations are revealed then, when they were not met. In case of miscellaneous expectations customers expect something, but they are not sure about that something. If expectations of such customers are not met, they are unhappy, but they do not know what is wrong. Realistic expectations are reducing unrealistic expectations (Ojasalo, 1999; Mittilä and Järvelin, 2001). Expectations are a driving force in business (Mittilä and Järvelin, 2001). Different stakeholders have different expectations: clear or obscure, directed toward the organization. The interested individuals often tend to seek high returns from their investments, employees - a long-term job opportunities and higher wages, customers are looking for high quality products at a competitive prices (sometimes low), problem solving and so on, as the public has expectations for the company, which is in the market (Mittilä and Järvelin, 2001). The company in order to survive must set, prioritize and manage different expectations. Expectations can be formal or informal. Official expectations are based on the objectives and strategies that are expressed clearly or unclearly in the company. Informal expectations are associated with the evaluator's individual desires or aspirations even (Järvelin, 2001). Expectations always focus on the two different aspects: the content and level. Expectations of the content can be related to the technical, economic and social aspects of the relationships between the manufacturer and the customer. These aspects can be linked with the existing relations of operations, or may be focused on their future (Holmlund, 1997; Järvelin, 2001; Mittilä and Järvelin, 2001). Informal and formal nature of the relationship and their content may be used for identifying the sources of expectations. Expectations are related in part to official sources, such as technical, economic, social and political that are related to the relationship and context, partly stems from the personal, informal evaluator's expectations. Sources of expectations can play a critical role in the management of expectations, because developments

of expectations can arise due to the changes in their sources (Mittilä and Järvelin, 2001).

Expectations are associated with technical aspects, they can vary due to the quality standards of quality modifications, or proposed new business models on Internet. Expectations are related to the economic aspects can vary due to general economic fluctuations. Expectations that are associated with the political aspects may change due to new laws on industrial mergers or acquisitions. Expectations that are associated with social aspects may vary due to organizational changes in the companies of partners, depend on organizational culture, relationships, where participants have different roles (Mittilä, 2000; Järvelin 2001; Mittilä and Järvelin, 2001).

Processional information is best acquired through the company's employee understanding and interaction with the clients, with whom they are communicating. Espionage is not acceptable, but it is an effective way to obtain valuable and delicate details. In order to manage successfully expectations companies have to follow even the smallest changes in the client's and be able to spread the use of this information in their enterprise (Mittilä and Järvelin, 2001). In the management of expectations it is important to understand the context of the negotiations. In international negotiations, it is not so easy to do this, because of the language, distance and cultural barriers, which may lead to potential conflicts of interests in negotiations. Examining the expectations of partners is necessary to identify the sources, which influence the decisions of the other side, understanding of the agreement and appearance of potential conflicts. Therefore, organizations often have customer's databases in which are recorded their history. Such database can reduce the preparation time for negotiations and after changes in negotiating team remains as part of the information. In the management of expectations important is the communication model, how another side of the negotiations tends to communicate and exchange information. It can depend on national culture of negotiating side, organizational culture and its experience of negotiating. Further research should explore in more detail the process of managing expectations during negotiating. The next section will analyze intercultural business communication and its relationship with the prevention of conflicts in the negotiations.

4. Intercultural communication features assessment in conflict prevention

In the negotiations can occur various misunderstandings or conflicts among negotiating parties of the same culture. In the case of cross-cultural negotiations is need to know the key elements of incompatibility of the negotiating parties. In the international business communication can take place misunderstanding of different cultural symbols. Since negotiation process is not available without communication, therefore cultural impact to international business negotiations is significant. Culture is an important variable influencing the international negotiations and performance. Values and norms that are part of the culture can influence negotiations stronger or weaker (Christopher et al., 2005). Some authors (Liu et al., 2012) argue that culture, accountability and group membership can determine not only approach in relationship of negotiations and after it (negotiated rates), but also may affect the results of negotiation, for example, a zero-sum perception of negotiation and total benefits. Culture, accountability and belonging to the group may influence the negotiation process, possible outcomes, and approach focusing on the relationship continuity can mediate between culture, accountability, and results of the negotiation group (Liu et al., 2012). The intercultural negotiation is a complex process of interaction between two or more companies, organizations, or their compounds, originating from various nations and seeks to define their mutual dependence (Rao and Schmidt, 1998).

These authors note that the negotiators' tactics are influenced by several important factors: the negotiators trust owning alternatives, conflict background, time available, social harmony, ethics, etiquette, political affiliation, and cultural distance. Luo and Shenkarb (2002) wrote that the national negotiating teams express negotiating behavior and style, arising from geography, history, religion, and political forms. Conflicts between the negotiation partners frequently arise due to differences in perception, preferences, behavioral styles and objectives. The risk of transaction failure arises due to each country's opportunistic behavior and private initiatives (Buckley and Casson, 1988). Differences in culture, legal pluralism, monetary factors, ideological diversity, and greater uncertainty separate international business negotiations from one culture negotiations (Luo and Shenkarb, 2002). Culture and expectations between them affect all business transactions, and is a factor including business ethics (Pitta et al., 1999). It is noted (Pitta et al., 1999) that corporate culture is based on the time-tested and traditional practices, prevailing business practices and ways of thinking for a long period, which lasted for hundreds or even thousands of years in which the business and culture developed in relevant country. Christopher and Cousin (2005) found that cultural values create differences in negotiating norms,

so it is useful to identify and understand the relationship between another country's culture and negotiation strategies. The negotiator's behavior is perceived in dependence on the other negotiator's focused attention to behavior of the other side, the ability to know him, to understand and to conduct the assessment. Therefore, if only in one of these circuit elements occurs an error, you can expect failure or misunderstanding.

The practice of international negotiations increasingly highlights the structure of arising conflicts and disputes. The international negotiations are becoming more universal (Kremenjuk, 1988) than ever before and are able to integrate formal and informal conflict resolution procedures. Modern participants in the negotiations become increasingly interested not only in their self-interests, but also seek to meet their partners' interests (Kremenjuk, 1988). Brett represents cultural impact on the negotiations (Brett, 2001) schematically as follows: culture influences negotiators' interests and priorities that influence the potential of an integrated agreement, and this one influences the types of agreements. Also negotiators culture influences on the negotiation strategies, and interaction model, which ultimately affects selection of the agreement type. In some cultures, bargaining is acceptable and even required. In other cultures, bargaining might be considered impolite or even offensive (Larson and Seym, 2010; Khalil, 2011).

When analyzing incompatibilities of different cultures it is possible to use analysis of Hofstede's cultural dimensions. This can be extremely useful in design of international business negotiations. When negotiating at international level, it is essential to collect and systemize information, not only about the other side of the negotiation, but also about the context of the negotiations. This may be the impact of other entities that affect changes in the legal, political processes, and many other important factors in a particular negotiation situation. Intercultural communication is an integral part of such factors as the negotiation's environment, culture, ideology, bureaucracy, law, stability and other. All these factors influence the process of negotiations. Therefore, the essential influencing factors must be taken into account when creating strategies of negotiation. The atmosphere of communication in international negotiations in terms of outcome can be: positive, neutral and negative. In the first case, negotiators show solidarity, assess the status of each other, help each other, in negotiations prevail slack positive social-emotional atmosphere, when exist joking, is shown satisfaction. In the second case social-emotional factors are less responsive for negotiating parties, they are changing opinions, perform analysis and are changing with the results of analyzes, calculations, conveys or asking about mutual desires, feelings, exchange tips, directing requests in the right direction, provide

operational autonomy. In the third case prevail intense negative socio-emotional atmosphere, negotiating parties may indicate dissatisfaction, passive dissent of proceed only formally, in the negotiations tension is felt. Displayed hostility, degraded status or argued angrily. One of the most important parts of the international negotiations is the ability to understand the structure of the negotiations and to create an atmosphere of trust. This can be achieved by clarifying status of participants, recognizing them, showing solidarity with another part of the negotiations and helping each other.

In order to ensure efficiency of communication negotiating parties frequently require repeated approval of information by partial changing direction of the negotiations or providing new information. In the international communication exist situation assessment problem also when the negotiators need opinion of another side, calculations, analysis, rendering the wishes and feelings in order to assess properly situation. In order successfully control the process, the negotiators should be able to direct properly the other negotiating party, to provide advice, and provide operational autonomy. Each side hopes to give efficient solutions while for this is necessary to see if another side of the negotiations shows consent, understanding, or otherwise supports the opponent's position. In international negotiations can prevail tension between the negotiating parties, which can be neutralized or reduced by showing satisfaction with jokes, offering a range of support and so other. The biggest problem in intercultural negotiation is language. In international trade negotiations are very important cross-cultural communication, understanding and evaluation of cultural, ethical, emotional, and other differences. Misunderstandings in communicating can affect objectives of business relations and successful negotiations are based not only on knowledge of the business but also on cultural and economic bases of the other party (Suvanto, 2000). The author points out that both sides can understand the business terminology, concept and purpose of the transaction, but some words, or even non-verbal communication can lead to misunderstandings between the parties, which may affect the outcome of the negotiations. The assessment of impact takes into account the particular case and reasonable decision, and thus perception of the negotiators themselves as, for instance the concept of negotiation atmosphere can mean different things to different people and can be dependent on the negotiating environment (Dee, 2011). Business includes negotiations and negotiating (Pitta et al., 1999), different cultures have different thinking patterns and ways of how to solve problem, culture forms the basis for ethical behavior and determines what is ethical and what is considered unethical. Special literature says that the negotiating strategy and tactics are actions or communication between the two parties (and runs around them) influencing on the results. If the negotiation strategy is aimed

to achieve long-term goals and is based on mutually acceptable values, then tactics used in negotiation process must be ethical and moral. Successful international negotiations require the appropriate intercultural understanding, be able to communicate successfully and understand cultural and ethical perspectives and needs of another party, the participants should prepare for negotiations responsibly, that is to know in detail the other side of negotiations, will determine whether the negotiators will be competing strongly or will tend to cooperate (Suvanto, 2000). Lincke (2003) proposes to consider the language of the negotiator, understanding it as a summary of the negotiators psychology. The author shows that the negotiator's psychology influences his speech, which is reflected in his behavior. Van Aswegen (1983) identified cultural factors that affect communication, intercultural communication and negotiation. These factors are: perception, philosophy, values, religion, attitudes (stereotypes, prejudice and ethnocentrism), roles, time factor, language, non-verbal communication. In the negotiation information is greatly appreciated and style of communication plays significant role in intercultural communication (Christopher et al., 2005). When communication with potential customers is distant it is important to remote communication technique. The primary goal of remote communication is to arrange a meeting in which negotiator should have more negotiating powers than remotely.

Nonverbal communication can perfectly illustrate the differences of transferable values between different cultures. Intercultural negotiations are influenced by power of negotiator status, inequality, also works negotiators approaches affecting the perception, behavior and communication. Trust between negotiating parties can also be cross-cultural problem, depending on what cultures people negotiate. The symbols are only one communication phase and has a direct influence on the content of the message, which negotiator transmits by communicating and when the other side accepts it. A positive outcome of negotiations depends on the message content and common values. Significance of signs and symbols can be determined only in communicating. Intercultural communication directly affects negotiations. Negotiations are impossible without communication. Because the existence of intercultural differences between cultural dimensions of negotiations may occur the inevitable incompatibility: understanding of symbols differences, language barriers, different behaviors, gestures, and so on. For obvious reasons of cost the negotiations frequently are organized by remote interactive way. There are various technical means in remote negotiations: email, phone, mail, video conferencing, chat boards, text messages, bargaining and other online media. With the help of video conferencing in the international negotiations is possible to use more negotiating powers than for example by phone, e-mail, text messages. These all technical measures differ from one

another in response speed. In some cases, it is better to communicate by e-mail, mail or telephone as having more time to prepare an answer or proposal. For example video conference solutions must be accepted more operatively. Therefore it is difficult to use a variety of negotiation support systems. From the literature reviewed, we see that cross-cultural communication in business negotiations are facing new challenges in the context of the rapid changes in media of communications, the globalization changes, changes of the values in different cultures. This assessment is important for prevention of conflicts in intercultural business negotiations, which can help to achieve smoother interactions between participants and results.

Conclusions

The cross-cultural communication in business negotiations are facing new challenges in the context of the rapid changes in media of communication, changes of globalization, changes of the values in different cultures. This assessment is significant for prevention of conflicts in intercultural business negotiations, which can help to achieve smoother interactions between participants and results of negotiation.

From the overview of the researched literature we see a significant contribution of the recent year scientists in examining the exchange of information and conflict prevention in negotiations. However, these studies are missing elements of the overall study of streamlined talks. Because until now investigations been only on separate or few items. Although it is not easy to perform but the real negotiations are assessed by the other side not only on a few elements but as a whole. It should be based on the advice of Mintzberg, do not perform experiments, investigations of separate elements, but to do investigations of certain life processes - real negotiations, their communication, because it is the only way to avoid errors due to the reliability of experiments.

In the management of expectations it is important to understand the context of the negotiations. In the international negotiations, it is not so easy because of the language, distance and cultural barriers. Examining the partners expectations we need to identify their sources, which influence the decisions of the other side of the negotiation and understanding of the transactions. Therefore, organizations often have customer's information databases in which are recorded their history. Such a database can reduce the preparation time for negotiations and after the changes in the negotiating team remains as part of the information. It can depend on national

culture of negotiating side, on the organizational culture and its experience in negotiating. Further research should explore in more detail the process of managing expectations during negotiating.

When analyzing incompatibilities of different cultures it is possible to use analysis of Hofstede's cultural dimensions. This can be extremely useful in the design of international business negotiations. When negotiating at international level, it is essential to collect and systemize information, not only about the other side of the negotiation, but also on the context of the negotiations. This may be impact of other entities that affect, changes in the legal, political processes, and many other important factors in a particular negotiation situation. Intercultural communication is an integral part of such factors as the negotiation environment, culture, ideology, bureaucracy, law, stability and other. All these factors influence the process of negotiations. Therefore, the essential influencing factors must be taken into account when creating strategies of negotiation.

Literature

1. Alajoutsijärvi K., Möller K., Tähtinen J. (2000), *Beautiful exit: how to leave your business partner*, European Journal of Marketing 34 (11/12), pp. 1270-1289
2. Alderson W., Martin M. W. (1965), *Toward a Formal Theory of Transactions and Transvections*, Journal of Marketing Research 2, pp.117-127
3. Alexander J., Schul P., Babakus E. (1991), *Analyzing interpersonal communications in industrial marketing negotiations*, Journal of the Academy of Marketing Science 19 (2), pp. 129-139
4. Amanuel G., Tekleab N., Quigley R. (2014), *Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation*, Journal of Business Research 67 (3), pp. 394-402
5. Barough A. S., Shoubi M. V., Skardi M. J. E. (2012), *Application of Game Theory Approach in Solving the Construction Project Conflicts*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58, pp. 1586-1593
6. Baxter L. A. (1985), *Accomplishing relationship disengagement*, in: Duck S., Perlman D. (eds.), *Understanding Personal Relationships, An Interdisciplinary Approach*, Sage, London, pp. 243-265
7. Bharat A. J., Solomon J. S. (2000), *The effect of task complexity and conflict handling styles on computer-supported negotiations*, Information & Management 37 (4), pp. 161-168
8. Blake R., Mouton J. S. (1964), *The managerial grid*, Houston, Gulf

9. Brett J. M. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, San Francisco, Jossey-Bass
10. Brodt S. E. (1994), *Inside Information and Negotiator Decision Behavior*, in: *Organizational Behavior and Human Processes* 58 (2), pp. 172-202
11. Buckley P., Casson M. (1988), *The theory of cooperation in international business*, in: Contractor F. J., Lorange P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Toronto, pp. 31-34
12. Butler J. K. (1999), *Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency*, *Group Organization Management* 24, pp. 217-238
13. Chambers J. R., De Dreu C. K. W. (2014), *Egocentrism drives misunderstanding in conflict and negotiation*, *Journal of Experimental Social Psychology* 51, pp. 15-26
14. Christopher H., Maria P., Syed R. (2005), *Cross-Cultural Communication and Negotiation*, MANA
15. Churchill G. A., Ford N. M., Hartley S. W., Walker O. C. (1985), *The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis*, *Journal of Marketing Research* 22 (2), pp. 103-118
16. Clopton S. W. (1984), *Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes*, *Journal of Marketing Research* 21 (1), pp. 39-53
17. Côté S., Hideg I., van Kleef G. A. (2013), *The consequences of faking anger in negotiations*, *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (3), pp. 453-463
18. Cross J. G. (1969), *The Economics of Bargaining*, New York, London
19. Dawes P. L., Lee D. Y. (1997), *Communication Intensity in Large-Scale Organizational High Technology Purchasing Decisions*, *Journal of Business To Business Marketing* 3 (3), pp. 3-38
20. Dee M. (2011), *Evaluating European Union leadership in multilateral negotiations: A framework for analysis*. European Union Studies Association (EUSA) Biennial Conference, University of Glasgow
21. Drucker P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York
22. Eddie C. M., Hui H. B. (2013), *The logic behind conflicts in land acquisitions in contemporary China*, A framework based upon game theory, *Land Use Policy* 30 (1), pp. 373-380
23. Freeman S., Vaaland T., Browne E. (2002), *National culture and its influence on dissolution communication strategies in Western versus Asian business relationships*, *Culture and Collaboration in Distribution Networks*, The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, Curtin University, Perth, Western Australia, pp. 1-21

24. Gregory M., Vecchi V. B., Van Hasselt S. J. R. (2005), *Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution*, *Aggression and Violent Behavior* 10 (5), pp. 533-551
25. Hakansson H., Wootz B. (1975), *Risk Reduction and the Industrial Purchaser*, *European Journal of Marketing* 9 (1), pp. 35-51
26. Herbst U., Voeth M. (2008), *Analysis of economic and non-economic negotiation preferences*, in: *Proceedings of the IMP Group Conference 2008*, Uppsala, Sweden
27. Holmlund M. (1997), *Perceived Quality in Business Relationships*, Doctoral Dissertation, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration 66, Helsinki
28. Hossain S. M. M. (2012), *Selecting Negotiation Strategies for Meeting Scheduling Using a Model Based Approach*, *Procedia Computer Science* 10, pp. 1217-1220
29. Imai L., Gelfand M. J. (2010), *The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 112 (2), pp. 83-98
30. Järvelin A. M. (2001), *Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships*, Doctoral Dissertation, Acta Universitatis Tamperensis 794, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 84
31. Kampf R. (2014), *Are two better than one? Playing singly, playing in dyads in a computerized simulation of the Israeli–Palestinian conflict*, *Computers in Human Behavior* 32, pp. 9-14
32. King T. (2014), *US ambassador invites dialogue on TTIP*, *European Voice*, <http://www.europeanvoice.com/GED/00030000/37600/37655.pdf> [04.04.2014]
33. Knobloch L. K., Solomon D. H. (2002), *Information Seeking Beyond Initial Interaction. Negotiating Relational Uncertainty Within Close Relationships*, *Human Communication Research* 28 (2), pp. 243-257
34. Koeszegi S. T. (2004), *Trust-building strategies in inter-organizational negotiations*, *Journal of Managerial Psychology* 19 (6), pp. 640-660
35. Kremenyuk V. A. (1988), *Formirovanie systemy mezhdunarodnogo obshcheniya*, *Diplomaticheskiy vestnik*, in: Peresyphkin O.G. (ed.), *Mezhdunarodnye otnosheniya*, Moskva
36. Lakis J. (2011), *Education in Conflict Resolution as an Element of Organizational Management*, *Economy and Management* 2, pp. 105-117
37. Lakis J. (2012), *Conflicts and cooperation in the shifting social environment (The case of Lithuania)*, *Management, knowledge and learning – International Conference 2012*, pp. 617-626
38. Larson D. A., Seyman V. (2010), *Teaching Negotiation to a Globally Diverse Audience: Ethics, Morality, and Cultural Differences*, *SelectedWorks*

39. Lee Ch. S. (2012), *Multi-objective game-theory models for conflict analysis in reservoir watershed management*, Chemosphere 87 (6), pp. 608-613
40. Lewicki R. J., Litterer J. A. (1985), *Negotiation*, Homewood
41. Lincke A. M. T. (2003), *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*, Universiteit van Tilburg (UvT), Dissertasios thesis
42. Liu W., Friedman R., Hong Y. Y. (2012), *Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 117, pp. 221-234
43. Luo Y., Shenkarb O. (2002), *An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures*, Journal of International Management 8, pp. 141-162
44. Mittilä T. (2000), *Relations Trine. An Analysis of Industrial Business Relations*, Doctoral Disseration, Acta Universitatis Tamperensis 768, Tampere and Acta Electronica Universitatis Tamperensis 60
45. Mittilä T., Järvelin A. M. (2001), *Expectation management in business relations: strategies and tactics*. 17th IMP-conference, Oslo, Norway
46. Murnighan J. K., Babcock L., Thomspson L. L., Pillutla M. (1999), *The Information Dilemma in Negotiations: Effects of Experience, Incentives and Integrative Potential*, International Journal of Conflict Management 10 (4), pp. 313-339
47. Neal M. A., Northcraft G. B. (1991), *Behavioral negotiation theory: a framework for conceptualizing dyadic bargaining*, in: Cummings L. L., Staw B. M. (Eds.)
48. Neely A., Gregory M., Platts K. (1995), *Performance Measurement System Design*, International Journal of Operation & Production Management 15, pp. 80-116
49. Ojasalo J. (1999), *Quality Dynamics in Professional Services*, Doctoral Dissertation. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration 76, Helsinki
50. Oliver R. L., Balakrishnan P. V., Barry B. (1994), *Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 60 (2), pp. 252-275
51. Paula V., Vanclay P. F. (2014), *How social impact assessment can contribute to conflict management*, Environmental Impact Assessment Review 45, pp. 30-37
52. Pitta A. D., Fung H. G., Isberg S. (1999), *Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA*, Journal of consumer marketing 16 (3), pp. 240-256
53. Prnewswire (2014), *EU-U.S. Trade Negotiators Explore Ways to Help SMEs Take Advantage of TTIP, as Fourth Round of Talks Ends in Brussels*, <http://www.prnewswire.com/news-releases/eu-us-trade-negotiators-explore-ways-to-help-smes-take-advantage-of-ttip-as-fourth-round-of-talks-ends-in-brussels-250354841.html> [04.04.2014]

54. Purdy J. M., Nye P., Balakrishnan P. V. (2000), *The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes*, *The International Journal of Conflict Management* 11 (2), pp. 162-187
55. Putnam L. L., Roloff M. E. (1992), *Communication and Negotiation*, Newbury Park
56. Račelytė D. (2009), *Konfliktų studijų pagrindai: vadovėlis*, Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, Vilnius
57. Rahim M. A. (1992), *Managing conflict in organizations*, New York, Praeger
58. Raiffa H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge
59. Ribbink D., Grimm C. M. (2014), *The impact of cultural differences on buyer-supplier negotiations: An experimental study*, *Journal of Operations Management*
60. Robbins S. P. (2003), *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall
61. Schoop M., Köhne F., Ostertag K. (2008), *Communication Quality in Business Negotiations*, in: *Group Decision and Negotiation*
62. Schwarz S., Voeth M., Herbst U. (2010), *Information asymmetry in buyer-seller negotiations and its impact on effectiveness, efficiency and satisfaction*, 26th IMP-conference, Budapest, Hungary
63. Sharland A. (2001), *The Negotiation Process as a Predictor of Relationship Outcomes*, in *International Buyer-Supplier Arrangements*, *Industrial Marketing Management* 30 (7), pp. 551-559
64. Smith A. C., Houser D., Leeson P. T., Ostad R. (2014), *The costs of conflict*, *Journal of Economic Behavior & Organization* 97, pp. 61-71
65. Smith J. B., Barclay D. W. (1993), *Team Selling Effectiveness*, *Journal of Business To Business Marketing* 1 (2), pp. 3-32
66. Stigler G. (1961), *The Economics of Information*, *Journal of Political Economy* 69, pp. 213-225
67. Suvanto S. (2000), *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*
68. Thomas K. W. (1992), *Conflict and negotiation processes in organizations*, in: Dunette M. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, pp. 651-717
69. Thompson L. L. (1990), *The influence of experience on negotiation performance*, *Journal of Experimental Social Psychology* 26
70. Thompson L. L. (1991), *Information Exchange in Negotiation*, *Journal of Social Psychology* 27 (2), pp. 161-179
71. Thompson L. L. (1995), *The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations*, *Group Decision and Negotiation* 4 (6), pp. 513-524
72. Thompson L. L. (2008), *The truth about Negotiations*, Edinburgh Gate

73. Thompson L. L., Hastie R. (1990), *Social Perception in Negotiation*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes 47 (1), pp. 98-123
74. Van Aswegen A. H. (1983), *Interkulturele kommunikasie: 'n literatuuroorsig*. Pretoria, RGN, Kantoorsverslag
75. Voeth M., Gawantka A., Herbst U. (2006), *The Analysis of Negotiation Satisfaction*, Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC 2006), Athens, Greece
76. Vogel T. (2014), *Cyprus reunification talks gather momentum*. *European Voice*, <http://www.europeanvoice.com/article/2014/march/reunification-talks-gather-momentum/80003.aspx> [04.04.2014]
77. Weitz B. A. (1981), *Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework*, Journal of Marketing 15, pp. 501-516
78. Wilken R., Jacob F., Prime N. (2013), *The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations*, International Business Review 22 (4), pp. 736-753
79. Williams G. R. (1993), *Style and Effectiveness in Negotiation*, in: Hall L. (ed.), *Negotiation, Strategies for Mutual Gain*, Newbury Park, pp. 151-173
80. Yan-chao Y., Lin-fu S., Cheng G. (2008), *A policy of conflict negotiation based on fuzzy matter element particle swarm optimization in distributed collaborative creative design*, Computer-Aided Design 40 (10-11), pp. 1009-1014
81. Zuleta H., Villaveces M. J., Andonova V. (2013), *Conflict and negotiation in Colombia: Are pre-donations useful?* The Journal of Socio-Economics 47, pp. 105-117

Zapobieganie konfliktom w negocjacji biznesowej i międzykulturowej komunikacji: wymiana informacji i zarządzanie oczekiwaniami

Streszczenie

Liczba badań i publikacji naukowych poświęconych zarządzaniu konfliktami znacznie zwiększyła się w ciągu kilkadziesiąt lat. Cechuje się ono interdyscyplinarnym podejściem i konsoliduje wysiłki naukowców z zakresu zarządzania, psychologii, prawa, polityki, ekonomii i innych nauk. Techniki rozwiązywania konfliktów, w tym negocjacje, są uzależnione od kultury otoczenia, w którym mają miejsce. W toku przygotowania do międzynarodowych negocjacji ważne jest więc uwzględnienie kulturowych różnic negocjatorów. Niniejszy artykuł jest poświęcony problematyce zapobiegania konfliktom w procesie negocjacji partnerów

należących do różnych kultur. Omówiono w nim problem wymiany informacji i pokierowania oczekiwaniami negocjatorów w ich wzajemnym dochodzeniu do porozumienia. Wobec nieporozumień lub konfliktów, już na etapie przygotowania do negocjacji należy uważnie ustosunkować się do kulturowych wartości partnera, a w toku negocjacji pomóc mu sprecyzować swoje oczekiwania w odpowiednim kierunku.

Słowa kluczowe

negocjacje biznesowe, konflikt, zapobieganie konfliktom, zarządzanie wymianą informacji, komunikacja międzykulturowa

Doskonalenie zawodowe osób niepełnosprawnych w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w małych i średnich przedsiębiorstwach

Anna Michna

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki
e-mail: anna@michna.pl

Katarzyna Burzyńska

Instytut Turystyki Sp. z o. o.
e-mail: k.burzynska@itk.krakow.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.12

Streszczenie

Artykuł dotyczy doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). Zrelacjonowano przeprowadzone ilościowe badania empiryczne przeprowadzone wśród osób niepełnosprawnych i wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Zaprezentowano autorski model doskonalenia zawodowego, który został zweryfikowany i wdrożony. Artykuł zakończono wnioskami, wskazano również kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe

małe i średnie przedsiębiorstwo, zatrudnienie osób niepełnosprawnych, doskonalenie zawodowe

Wstęp

Dynamiczne zmiany zachodzące obecnie w środowisku biznesowym wpływają na konieczność opracowania i implementacji nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi (w tym oraz polityki szkoleniowej), szczególnie w małych i średnich

przedsiębiorstwach. Coraz większego znaczenia nabierają nowe kwalifikacje i umiejętności pracowników oraz ich związek z funkcjonowaniem i rozwojem MSP (Hashi i Krasniqi, 2011). Sektor ten, stanowiący ponad 99% podmiotów gospodarczych w Polsce, zgłasza zapotrzebowanie na wykwalifikowaną, posiadającą określone umiejętności i wiedzę kadrę, która może wprowadzać nowe idee i innowacje. Powoduje to wzrost znaczenia procesu uczenia się przez całe życie (Aquinis i Kraiger, 2009). Edukacja jako narzędzie do osiągnięcia wysokiego potencjału zawodowego jest celem strategicznym Unii Europejskiej, której nowa strategia Europa 2020 jako główne kierunki wskazała unowocześnienie rynku pracy, rozwój nowych umiejętności, zwiększenie poziomu zatrudnienia, w tym również osób niepełnosprawnych, oraz walkę z ubóstwem. Priorytetami są nowe kwalifikacje i kompetencje, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i unowocześnienia rynków pracy. Szacuje się, że do 2020 roku wyższych kwalifikacji będzie wymagało 20% więcej miejsc pracy.

Osoby niepełnosprawne mają z reguły trudności związane z aktywnością zawodową i włączeniem się do niej. Doświadczenia Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych pokazują, że nawet duże zrozumienie potrzeb tych osób i ponoszenie znacznych kosztów wspierających ich zatrudnienie, nie do końca rozwiązują wszystkie problemy (Barnes i Mercer, 2005). W Polsce jest obecnie około 2,5 mln osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym, jednak pracuje jedynie 15% osób z umiarkowanym stopniem i zaledwie tylko 4% spośród posiadających orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności. Niemniej jednak jest to grupa społeczna charakteryzująca się dużym potencjałem pracy, posiadająca większości dość wysokie kwalifikacje. Niestety, oferowane warunki pracy nie są w pełni dostosowane do ich potrzeb zawodowych, co wynika niekiedy z niewystarczającej wiedzy pracodawców (Newton i in., 2007; O'Mahony i in., 2008). Ponadto, zbyt niski jest poziom uczestnictwa osób niepełnosprawnych w edukacji i doskonaleniu zawodowym – w Polsce jeden z najniższych wśród krajów Unii Europejskiej.

W dalszych badaniach przyjęto funkcjonujący podział stopni niepełnosprawności: umiarkowany i znaczny – istotne było uwzględnienie różnych potrzeb i możliwości obu grup. W odpowiedzi na specyfikę i szczególny charakter potrzeb osób niepełnosprawnych w kontekście zatrudnienia w MSP zaproponowano podejście systemowe obejmujące z jednej strony model doskonalenia zawodowego dostosowanego do potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych, z drugiej zaś – wymogów i preferencji MSP. Ważne stało się empiryczne zbadanie potencjału osób niepełnosprawnych w kontekście zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w MSP oraz oferującego pracę rynku.

Sformułowano zatem następujące pytania badawcze:

- Jaki jest potencjał zawodowy osób o umiarkowanym i znacznym stopniu niepełnosprawności?
- Na kadry o jakich kwalifikacjach istnieje zapotrzebowanie w MSP?
- W jaki sposób zwiększyć potencjał zawodowy osób niepełnosprawnych w kontekście zapotrzebowania MSP na wykwalifikowaną kadre?

Główne cele to:

- diagnoza możliwości zwiększenia potencjału zawodowego osób niepełnosprawnych w kontekście zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadre w małych i średnich przedsiębiorstwach;
- zbudowanie, zweryfikowanie i wdrożenie modelu doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych odpowiadającego potrzebom małych i średnich przedsiębiorstw.

1. Metodyka badań empirycznych

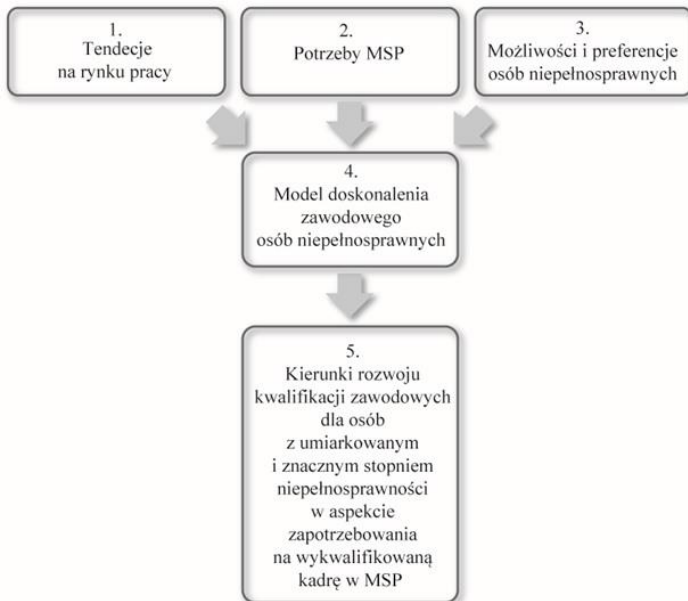
Proces ilościowych badań empirycznych, prowadzonych w ramach projektu „Badanie nowych szans i możliwości osób niepełnosprawnych na rynku pracy” finansowanego z Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, obejmował:

- opracowanie kwestionariusza ankiety dla przedsiębiorców z sektora MSP zawierającego 54 pytania uporządkowane w 5 grupach: poziom wiedzy na temat niepełnosprawności, strategie związane z ewentualnym zatrudnianiem tych osób, wiedzę na temat korzyści dla MSP płynących z zatrudniania osób niepełnosprawnych, a także zawody i kwalifikacje tych osób preferowane przez MSP;
- opracowanie kwestionariusza ankiety dla osób niepełnosprawnych składający się z 52 pytań uporządkowanych w 5 grupach: metryczka osobowa, dotychczasowy przebieg edukacji i pracy zawodowej, sytuacja życiowa, preferencje zawodowe oraz aspiracje zawodowe i preferencje szkoleniowe;
- zweryfikowanie narzędzi badawczych podczas badań pilotażowych przeprowadzonych wśród MSP oraz osób o umiarkowanym i znacznym stopniu niepełnosprawności;
- przeprowadzenie badań ankietowych wśród 150 MSP o zróżnicowanym profilu działalności, zatrudniających bądź nie osoby niepełnosprawne z terenu województwa małopolskiego;
- przeprowadzenie badań ankietowych wśród 1041 osób o umiarkowanym i znacznym stopniu niepełnosprawności w wieku aktywności zawodowej, czyli 16-65 lat znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, bez

zatrudnienia, będących osobami bezrobotnymi, biernymi zawodowo lub poszukującymi pracy, zamieszkującymi województwo małopolskie.

2. Model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wyniki ilościowych badań empirycznych były punktem wyjścia do opracowania modelu doskonalenia zawodowego dla osób z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności w celu uzyskania przez nie zatrudnienia w MSP. Badania uzupełniono o analizę tendencji na rynku pracy oraz potrzeb tego sektora, w tym ranking zawodów deficytowych województwa małopolskiego, które sklasyfikowano w 3 grupach: zawody wymagające szczególnej wiedzy, zawody wymagające szczególnych umiejętności oraz zawody wymagające szczególnych kompetencji społecznych.

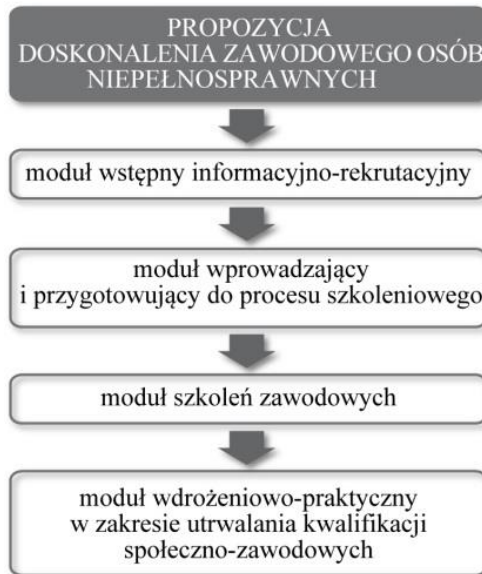


Rys. 1. Uwarunkowania dopasowania doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych do potrzeb MSP

Źródło: opracowanie własne.

W efekcie uzyskano model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych, który zawiera propozycje kierunków rozwoju kwalifikacji zawodowych, uwzględniając stopnie niepełnosprawności w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w MSP. Poniżej zaprezentowano uwarunkowania dopasowania doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych do potrzeb MSP (rys. 1).

Doskonalenie zawodowe osób niepełnosprawnych (rys. 2) powinno obejmować moduły: wstępny o charakterze informacyjno-rekrutacyjnym, wprowadzający i przygotowujący do procesu szkoleniowego, szkoleń zawodowych oraz wdrożeniowo-praktyczny w zakresie utrwalania kwalifikacji społeczno-zawodowych.



Rys. 2. Propozycja doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w MSP

Źródło: opracowanie własne.

Na tej podstawie opracowano model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych składający się z 5 etapów (rys. 3).

Etap I to zachęta pełniąca funkcję motywacyjną dla osób niepełnosprawnych. Jego głównymi zadaniami są: zachęcenie tych osób do uczestnictwa w różnych programach aktywizacyjnych oraz upowszechnianie przekonania o pozytywnym wpływie szkoleń i kształcenia wśród osób niepełnosprawnych.

<p>ETAP I Efekt zachęty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aktywna promocja szkoleń w środowisku osób niepełnosprawnych • zachęcanie i przekonanie osób niepełnosprawnych o korzyściach z uczestnictwa w szkoleniach
<p>ETAP II Psychoterapia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • grupowa sesja doradztwa psychologicznego • indywidualna sesja doradztwa psychologicznego • zajęcia z technik autoprezentacji i wizażu • grupowa sesja doradztwa zawodowego • indywidualne doradztwo zawodowe, w tym tworzenie indywidualnych planów działania (IPD) obejmujące rozwój kwalifikacji zawodowych uwzględniający stopnie niepełnosprawności w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w MSP
<p>ETAP III Szkolenia i kursy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia zawodowe • kursy językowe • zajęcia praktyczne terenowe w celu nauki zawodu
<p>ETAP IV Staże/reintegracja zawodowa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • praktyczne staże w przedsiębiorstwach, w tym w MSP • praktyka (nauka zawodu) w zakładach pracy
<p>ETAP V Zatrudnienie w MSP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>lifelong learning</i>

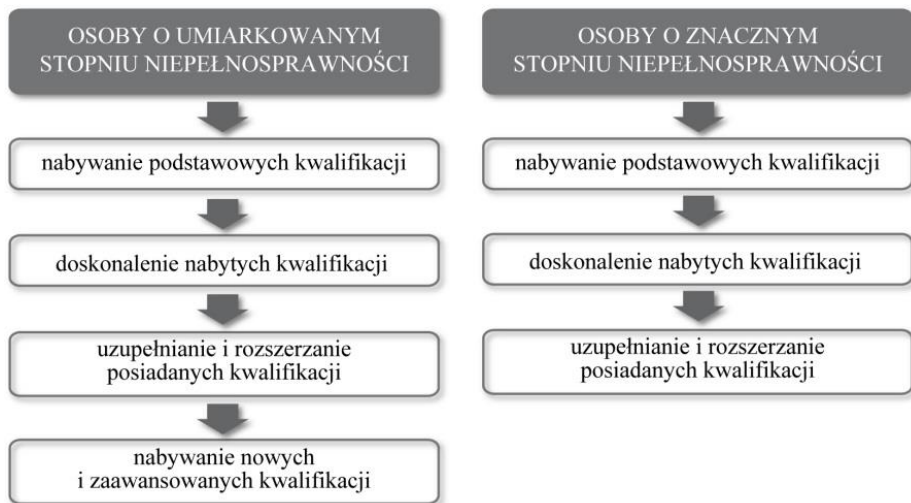
Rys. 3. Model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych

Źródło: opracowanie własne.

Etap II to psychoterapia – obejmująca porady i doradztwo umożliwiające osobom niepełnosprawnym podniesienie własnej oceny i wiary we własne możliwości. Szczególnie ważne w tym miejscu jest zaprojektowanie rozwoju kwalifikacji zawodowych, uwzględniającego stopnie niepełnosprawności w aspekcie zapotrzebowania MSP na wykwalifikowaną kadrę (rys. 4).

Etap III to szkolenia i kursy nadające i podnoszące kwalifikacje zawodowe, które stanowią jeden z najważniejszych czynników decydujących o szansach jednostki na znalezienie pracy. Szkolenia są ukierunkowane na naukę określonego zawodu.

Etap IV obejmuje staże/reintegrację zawodową jako wsparcie umożliwiające praktyczną weryfikację pozyskanych na wcześniejszym etapie umiejętności w zderzeniu z konkretną pracą w przedsiębiorstwie.



Rys. 4. Propozycje kierunków rozwoju kwalifikacji zawodowych uwzględniające stopień niepełnosprawności w aspekcie zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę w MSP

Źródło: opracowanie własne.

Docelowy element modelu – etap V: zatrudnienie w MSP – powinien obejmować stosowanie zasady ciągłego podnoszenia własnych kwalifikacji (*lifelong learning*).

3. Weryfikacja i wdrożenie modelu doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych w kierunku zatrudnienia w MSP

Opracowany model został zweryfikowany i wdrożony podczas wsparcia aktywizującego skierowanego do beneficjentów projektu szkoleniowego: „Zdobądź to, czego nie mają inni” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Znaczącą grupę beneficjentów stanowiły osoby niepełnosprawne. Ważnym elementem, który wspierał dopasowanie kwalifikacji do potrzeb MSP, było uczestnictwo w projekcie (lokalnych) przedsiębiorców jako szkoleniowców prowadzących kursy zawodowe. Dzięki temu mogli oni nie tylko poznać możliwości potencjalnych pracowników

(w tym osób niepełnosprawnych), ale przede wszystkim wyszkolić ich według potrzeb lokalnego rynku pracy, czyli swoich przedsiębiorstw, i dać im zatrudnienie.

Zaprojektowany w pracy pięciostopniowy model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych zakładający uzyskanie zatrudnienia w MSP został poddany ocenie. Na każdym z 5 etapów ocenę przeprowadzała grupa 39 ekspertów, którymi byli specjaliści z różnych dziedzin, takich jak: psychologia (3 osoby), doradztwo zawodowe (5 osób), specjalistyczne zawody (14 osób), języki obce (6 osób), informatyka i komputery (2 osoby) oraz przedstawiciele lokalnych MSP (9 osób). Ocena była dokonywana na podstawie sprawozdań merytorycznych oraz kwestionariuszy ankiet ewaluacyjnych.

Uzyskano następujące spostrzeżenia i wnioski z wdrożenia modelu:

- struktura modelu uwzględnia ogólne i specyficzne potrzeby edukacyjne osób niepełnosprawnych;
- etap wstępny wraz z identyfikacją indywidualnej ścieżki zawodowej i psychologicznej spowodowały, że osoby szkolone nie były zaskoczone i postawione w sytuacji stresogennej, co pozytywnie wpłynęło na kontynuowanie nauki;
- etap dochodzenia do nowych kwalifikacji był poddany praktycznej weryfikacji najpierw na warsztatach zawodowych, a później na konkretnych stanowiskach pracy w MSP w trakcie odbywania staży;
- prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań w obrębie stanowiska pracy umacniało wiarę szkolonych osób we własne możliwości, a w wielu przypadkach efektem było zatrudnienie w MSP.

Efektom wdrożenia modelu było uzyskanie zatrudnienia w MSP przez większą część osób, w tym rozwój ich kwalifikacji zawodowych, zmniejszenie obaw pracodawcy odnośnie do zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz zwiększanie aktywności zawodowej tych osób poprzez stworzenie im warunków do włączania się zawodowego. Model ten przyczynił się również do przelamywania społecznych stereotypów i barier, przez które osoby niepełnosprawne są postrzegane, jako niezdolne do wykonywania żadnej pracy. Ilustruje to przykładowa wypowiedź jednego z przedsiębiorców o właśnie zatrudnionej osobie niepełnosprawnej: jest osobą sumienną i skrupulatną, a przy tym chętną do pracy i otwartą na nowe możliwości zawodowe. Jeden z ekspertów stwierdził: „Myślę, że prawie wszystkie osoby są w stanie, w wysokim stopniu, stawić czoła wyzwaniom zawodowym. Osoby niepełnosprawne z kolei wskazywały, że: wsparcie, które zostało nam zaproponowane było bardzo przemyślane. Pomogło przezwyciężyć wewnętrzne opory i nieśmiałość poprzez praktykę zawodową i naukę nowych umiejętności. Osoby te dostrzegły też,

że: niezwykle cennym doświadczeniem był kontakt z wieloma specjalistami z różnych dziedzin, co pozytywnie wpłynęło na zrozumienie wielu nurtujących kwestii związanych z pracą oraz gdyby nie tak różnorodne formy pomocy, nauki i praktyki, nie byłbym przygotowany na bezpośredni kontakt z pracodawcą, a tym samym nie otrzymałbym zatrudnienia”.

Podsumowanie

Wyniki badań mogą służyć podejmowaniu przez kadrę zarządzającą oraz właścicieli MSP długofalowych decyzji w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych. Czynnikiem przemawiającym za ich zatrudnieniem jest fakt, że to lojalni i zmotywowani pracownicy, którzy nie podejmują szybko decyzji o zmianie pracy. Dla MSP zatrudnienie osób niepełnosprawnych to także możliwość uzyskania dofinansowania z budżetu państwa, między innymi na dofinansowanie wynagrodzeń, szkoleń oraz utworzenie stanowiska pracy dla tych osób. Otrzymane wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych mogą posłużyć do niwelacji uprzedzeń i ograniczeń ze strony MSP, dotyczących włączania osób niepełnosprawnych do procesu podnoszenia konkurencyjności firmy.

Dla MSP zatrudnienie osób niepełnosprawnych to także szansa na poprawę własnego wizerunku dzięki realizacji inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności i etyki biznesu (Burton i Goldsby, 2009). Działania te wspierają rozwiązywanie ważnych problemów gospodarczych i społecznych, takich jak: walka z dyskryminacją w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, rozwiązywanie problemów bezrobocia, odchodzenie od segregacyjnych metod uczestnictwa społecznego, przelamywanie negatywnych stereotypów wynikających z braku wiedzy i lęku. Wyniki (ilościowych) badań empirycznych przeprowadzonych wśród MSP wykazały, że mimo iż poziom wiedzy na temat niepełnosprawności jest ogólny i niepełny (między innymi w wyniku niedostatecznej ilości inicjatyw informacyjnych, które jednocześnie promują pracę osób niepełnosprawnych), to jednak kadra zarządzająca MSP dostrzega potencjał, który oferuje ta grupa zawodowa. Menedżerowie cenią u osób niepełnosprawnych takie cechy, jak: uczciwość, lojalność, doświadczenie zawodowe, a także zaangażowanie w wykonywaną pracę. Preferują oni osoby o konkretnych kwalifikacjach zawodowych, jak na przykład pracownik budowlany, informatyk, programista, pracownik obsługi klienta czy pracownik kadr i księgowości. Do najważniejszych propozycji ofert szkoleniowych dla osób niepełnosprawnych MSP najczęściej zaliczają: kursy komputerowe z obsługą Internetu, podstawy księgowości i obsługa kadr wraz z obsługą programów komputerowych.

Z ilościowych badań empirycznych przeprowadzonych wśród osób niepełnosprawnych wynika, że niemal 10% osób nie posiada żadnych źródeł dochodów. Praca wpływa korzystnie na samopoczucie oraz wiarę w możliwość odzyskania samodzielności. Osoby niepełnosprawne, poszukując pracy, korzystają głównie z pośrednictwa powiatowych urzędów pracy. Są gotowe podjąć ją nawet za kwotę minimalnego wynagrodzenia, gdyż od 1 stycznia 2012 roku podwyższono próg zawieszający rentę socjalną. Wśród swoich potrzeb zawodowych osoby niepełnosprawne wymieniają między innymi: przystosowane do ich potrzeb miejsce pracy, otrzymanie dofinansowania na dojazd do pracy oraz zapewnienie możliwości podnoszenia własnych kwalifikacji. Preferencje zawodowe osób niepełnosprawnych dotyczą głównie pracy biurowej, ponieważ posiadają one zwykle adekwatne doświadczenie zawodowe i kwalifikacje. Wydaje się, że branża oferująca największe i najbardziej atrakcyjne możliwości zatrudnieniowe dla tych osób i jednocześnie ciesząca się ich uznaniem to sektor HoReCa (Hotel Restaurant Catering).

Na skutek zmian regulacji prawnych po 1 lipca 2012 roku liczba zakładów pracy chronionej ulega zmniejszeniu¹. Ponadto, globalne zmiany powodują pojawianie się nowych form niepełnosprawności spowodowanych, na przykład uzależnieniem od gier komputerowych i Internetu, jako wirtualnej rzeczywistości, zażywaniem narkotyków, psychicznymi problemami społeczeństwa związanymi z pędem za pieniądzem, ze stresem czy presją otoczenia. Skutkiem tego jest coraz liczniejsza grupa osób z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności, które chcą wejść na rynek pracy. Należy zatem wdrażać nowoczesne podejścia do procesu doskonalenia zawodowego tych osób w celu dopasowania ich kwalifikacji do konkretnych potrzeb MSP, przy jednoczesnym wsparciu podmiotów projektujących programy doskonalenia zawodowego i szkoleń oraz instytucji rynku pracy. Możliwym do wykorzystania rozwiązaniem jest przedstawiony model doskonalenia zawodowego osób niepełnosprawnych, dostosowany do potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw, który może stanowić również narzędzie wspierające wzrost ich konkurencyjności.

Potencjał osób niepełnosprawnych w kontekście zapotrzebowania MSP na wykwalifikowaną kadrę jest zjawiskiem wielowymiarowym i może być badany pod różnymi kątami. Interesująca byłaby analiza ścieżki karier osób niepełnosprawnych, które ukończyły konkretne szkoły zawodowe czy studia wyższe.

¹ Najważniejsze zmiany to utrata zwolnień podatkowych w zakresie podatku rolnego, leśnego, od nieruchomości i czynności cywilnoprawnych, zaprzestanie dofinansowania do pensji pracujących emerytów ze stopniem niepełnosprawności, zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych do 40% oraz ograniczenie prawa do udzielania kontrahentom ulg w opłatach na PFRON.

Można również pogłębić badania w zakresie poszczególnych schorzeń i rodzajów niepełnosprawności oraz opracować specjalnie dedykowane programy szkoleniowe (Windley i Chapman, 2010). Przykładowo, osoby autystyczne mogą wykonywać projekty IT, takie jak opracowania graficzne czy modelowanie sieci komputerowych. Natomiast w sektorze HoReCa osoby niedosłyszące lub głuchonieme z powodzeniem wykonują prace, takie jak: sprzątanie, obsługa techniczna lokalu, pomoc w kuchni hotelowej, przyjmowanie zleceń do gastronomii.

W dalszych badaniach można również zwrócić uwagę na proces szkoleniowy obejmujący naukę świadczenia pracy przez osoby niepełnosprawne dla innych osób niepełnosprawnych, na przykład *coaching* na stanowisku pracy.

Literatura

1. Aquinis H., Kraiger K. (2009), *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams*, Organisations and Society. Annual Review of Psychology 60, s. 451-474
2. Barnes C., Mercer G. (2005), *Disability, Work and Welfare: Challenging the Social Exclusion of Disabled People*, Work, Employment and Society 19 (3), s. 527-545
3. Burton B. K., Goldsby M. G. (2009), *The Moral Floor: A Philosophical Examination of the Connection Between Ethics and Business*, Journal of Business Ethic 91, s. 145-154
4. Hashi I., Krasniqi B. A. (2011), *Entrepreneurship and SME Growth: Evidence from Advanced and Laggard Transition Economies*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research 17 (5), s. 456-487
5. Newton R., Ormerod M., Thomas P. (2007), *Disabled People's Experiences in the Workplace Environment in England*, Equal Opportunities International 26 (6), s. 610-623
6. O'Mahony M., Robinson C., Vecchi M. (2008), *Impact of ICT on the Demand for Skilled Labour: A Cross-country Comparison*, Labour Economics 15 (6), s. 1435-1450
7. Windley D., Chapman M. (2010), *Support workers within learning/intellectual disability services perception of their role, training and support needs*, British Journal of Learning Disabilities 38 (4), s. 310-318

People with disabilities professional development in the context of qualified personnel need in small and medium enterprises

Abstract

Paper relates to people with disabilities professional development in the context of qualified personnel need in small and medium enterprises. Quantitative empirical research among people with disabilities and among small and medium enterprises were presented. Original model of people with disabilities professional development (which was verified and applied) was shown. In summing up conclusions and further research directions were given.

Keywords

small and medium enterprises, people with disabilities employment, professional development

Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej

Robert Stanisławski

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania,
Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego
e-mail: robestan@p.lodz.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.13

Streszczenie

Koncepcja otwartych innowacji staje się warunkiem kształtowania przewagi konkurencyjnej. Wynika to z faktu, że tylko wzajemna współpraca przedsiębiorstw w otoczeniu zapewnia transfer wiedzy i właściwy rozwój oparty na nowych technologiach i innowacyjnych rozwiązaniach. Dotyczy to szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), gdyż ograniczone ich zasoby nie pozwalają na prowadzenie własnej działalności B+R. Konieczność stosowania koncepcji otwartych innowacji wynika również z innych przyczyn między innymi dynamiki otoczenia i zmian upodobań klientów, czy też zbyt dużych kosztów związanych z utrzymaniem posiadanej wiedzy tylko i wyłącznie do dyspozycji jednego podmiotu na rynku. Stąd też celem tego krótkiego opracowania jest dokonanie oceny wzajemnych relacji pomiędzy otwartością na innowacje (*open innovation*) a konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na podstawie badań własnych realizowanych w ramach projektu naukowego OPUS finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Słowa kluczowe

innowacje otwarte, innowacje zamknięte, konkurencyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa, współpraca przedsiębiorstw

Wstęp

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej jest dla przedsiębiorstw kluczowym wyzwaniem charakterystycznym dla współczesnego typu gospodarki rynkowej. O ile

duże organizacje gospodarcze, z uwagi na względnie bogate własne zasoby (oraz łatwiejszy dostęp do ich zewnętrznych form i postaci), radzą sobie w tym obszarze nie najgorzej, o tyle małe i średnie podmioty (MSP) z uwagi na ograniczoność i dostępność do tych zasobów mają z tym problemy.

Z punktu widzenia tych właśnie podmiotów kształtowanie przewagi konkurencyjnej jest niezwykle istotne, gdyż decyduje o ich wynikach ekonomicznych przejawiających się osiąganymi przez nie zyskami (lub ich brakiem), co w perspektywie dłuższego okresu może oznaczać dla nich byt rynkowy lub też jego brak.

Koniecznym w tym miejscu należy rozgraniczyć dwa pojęcia: przewaga konkurencyjna oraz konkurencyjność. W literaturze przedmiotu przewaga przedstawiana jest jako efekt konkurencyjności (Marciniak, 2010), wynikający z podejmowania przez podmiot gospodarczy (MSP) określonych działań służących zwiększaniu jego wartości dodanej dla klientów (Porter, 1994). Działania te ukierunkowane powinny być na podnoszenie kompetencji i wiedzy kapitału ludzkiego, wdrażanie nowych technologii i rozwiązań technicznych oraz współpracę z otoczeniem w ramach szeroko rozumianego pojęcia organizacji uczących się, czyli otwartych na transfer wiedzy i posiadających zdolność do jej wykorzystania. Otwartość ta określana jest koncepcją *open innovation* (OI) i stanowi jeden z zasadniczych elementów decydujących o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, których możliwości w zakresie prowadzenia własnej działalności B+R są mocno ograniczone (duże znaczenie dla ich rozwoju ma implementacja gotowych z otoczenia rozwiązań i upowszechnianie ich w bliższym lub dalszym otoczeniu). Konkurencyjność (definiowana w ogólnym kontekście jako zdolność przedsiębiorstw, przemysłu do trwałego rozwoju i zdobywania przewagi konkurencyjnej nad innymi funkcjonującymi podmiotami) obecnie identyfikowana jest najczęściej z innowacyjnością rozumianą w kontekście efektu końcowego, którym jest wprowadzenie na rynek nowego, często zmienionego (wyrafinowanego) wyrobu. Co więcej, obecnie panuje pogląd, że innowacyjność jest jedynym sposobem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, stąd też te dwa pojęcia w zasadzie w literaturze funkcjonują z jednej strony w ujęciu komplementarnym (gdzie jedno bez drugiego jest niemożliwe), z drugiej zaś strony w ujęciu substytucyjnym (gdzie konkurencyjność oznacza to samo co innowacyjność).

Wzajemne relacje pomiędzy konkurencyjnością a innowacyjnością w przypadku MSP najlepiej są opisywane za pomocą skłonności tych przedsiębiorstw do współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem (innymi funkcjonującymi podmiotami, w tym również z dużymi organizacjami, instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami badawczymi), co jest skutkiem ograniczoności ich zasobów. Stąd też można domniemywać, że znacznie bardziej konkurencyjne są te podmioty, które

charakteryzują się większym poziomem otwartości, a tym samym ich większą skłonnością do transferu wiedzy (informacji) i podnoszenia własnej innowacyjności (i konkurencyjności).

Celem opracowania jest dokonanie oceny wzajemnych relacji pomiędzy otwartością na innowacje (*open innovation*) a konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na podstawie badań własnych. Ocena ta została oparta na współpracy MSP z innymi funkcjonującymi w otoczeniu przedsiębiorstwami (pominięte zostaną inne podmioty typu: instytucje otoczenia biznesu lub jednostki badawcze), co oznacza, że stosowanie koncepcji *open innovation* w tym przypadku posiada charakter wybiórczy, bez wyraźnego wskazania kierunku przepływu wiedzy (wynika to między innymi z ograniczeń objętości niniejszego opracowania). Niemniej w ramach założonego celu zamierza się uzyskać odpowiedź na kilka kluczowych pytań, między innymi: jak przedsiębiorstw postrzegają współpracę z innymi podmiotami (OI) w kontekście szansy dalszego rozwoju, w jakim stopniu stosowanie koncepcji OI wpływa na poprawę przewagi konkurencyjnej (i czy w ogóle wpływa), jaki charakter ma ta współpraca i czy są konkretne (wymierne) efekty tej współpracy w opinii samych małych i średnich przedsiębiorców? Pytania te będą stanowić podstawę sformułowania głównej hipotezy oraz kilku hipotez cząstkowych, których weryfikacja stanie się kluczem do sformułowania określonych wniosków wynikających z tych badań.

1. Konkurencyjność a stosowanie koncepcji *open innovation* wśród małych i średnich przedsiębiorstw - podstawy teoretyczne

Konkurencyjność w literaturze najczęściej odnosi się do trzech podstawowych skal: globalnej (rozumianej jako konkurencyjność międzynarodowa poszczególnych gospodarek przejawiająca się ich zdolnościami do konkurowania na rynku światowym oraz zdobywania i utrzymania na nim swoich przewag konkurencyjnych), makroekonomicznej (definiowanej jako zdolność do kreowania przewagi poszczególnych regionów (krajów), gałęzi i branż przemysłu (Stankiewicz, 2003) ocenianej za pomocą odpowiednich mierników między innymi wydatków na B+R, liczby zatrudnionych w B+R, liczby zgłoszonych patentów) oraz mikroekonomicznej (odnoszonej do funkcjonujących organizacji gospodarczych czyli przedsiębiorstw, zdolnych do osiągnięcia założonych celów na rynkowej arenie konkurencji), (Stankiewicz, 2003). Z powyższego podziału wynika, że konkurencyjność posiada wielowymiarowy charakter i nie jest przypisana tylko i wyłącznie (jak niektórzy autorzy uważają) do przedsiębiorstw. Zasadne natomiast jest twierdzenie, że rozpatrywanie tego

zjawiska w skali globalnej czy też makroekonomicznej powinno być jednak odnozione do przedsiębiorstw, gdyż konkurencyjność całej gospodarki jest wypadkową kształtowanej przez nie przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na zakres dokonywanej w tym opracowaniu analizy, pojęcie konkurencyjność ograniczone zostało tylko do samych przedsiębiorstw (skala mikroekonomiczna).

Literatura przedmiotu konkurencyjność opisuje w bardzo zróżnicowany sposób, poczynawszy od definicji bardzo ogólnych, a skończywszy na modelowych ujęciach, w których opisuje się przedsiębiorstwo w kategoriach uzyskanej przewagi konkurencyjnej. Przykładem pierwszego podejścia jest przedstawienie przewagi jako siły napędowej ukierunkowanej na przetrwanie podmiotu na rynku kosztem innych (Roślanowska – Plicheńska i Jarosiński, 1996), czyli opartej na eliminacji przeciwników funkcjonujących w tym samym obszarze działalności gospodarczej celem przejęcia klientów, a tym samym osiąganym dotychczas przez te podmioty korzyści (Noga, 1993). W drugim przypadku (ujęciu modelowym) konkurencyjność oznacza nadanie przedsiębiorstwu odpowiednich kompetencji zapewniających mu przewagę w stosunku do rywali rynkowych. Kompetencje te są wypadkową posiadanego przez podmioty (MSP) potencjału konkurencyjnego, na który składają się zasoby materialne jak i niematerialne takie jak: wiedza, doświadczenie, czy też zdolności w zakresie dostosowania się do warunków otoczenia i uczenia się oraz umiejętność strategicznego myślenia, służące sprawnemu realizowaniu celów na rynkowej arenie konkurencji (Stankiewicz, 2007). W modelu tym oprócz wewnętrznych zdolności i umiejętności uwzględnia się otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Stąd też wskazuje się w nim na rolę władz, instytucji, które w ramach założonych programów (wcześniej Strategia Lizbońska, obecnie Europa 2020) dążą do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw wymuszając na nich aktywną postawę w tym zakresie (Grzebyk i Kryński, 2011). Konkurencyjność obejmuje więc, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania jej rozwoju składające się z: obiektów, zdarzeń, procesów i działań służących podmiotom do osiągnięcia celów rynkowych zapewniających przewagę na rywalami (Stankiewicz, 2009).

Z punktu widzenia tego krótkiego opracowania istotne jest rozumienie konkurencyjności w kategoriach trwałej zdolności (wewnętrznej) przedsiębiorstwa do wytwarzania, modyfikowania oraz sprzedawania wyrobów posiadających atrakcyjne walory rynkowe (cenę, jakość), jak i użytkowe (nowoczesność) znacznie bardziej widoczne niż substytuty oferowane przez konkurentów krajowych lub zagranicznych (Kisiel, 2005). Znaczenie tej definicji polega na tym, że: uwzględnienia poziom potencjału konkurencyjnego (będącego pochodną potencjału innowacyjnego przy założeniu, że to innowacyjność jest głównym czynnikiem kształtującym konkuren-

cyjność) przedsiębiorstwa oraz podkreśla wpływ czynników rynkowych i pozarynkowych (na przykład innowacje) na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że rozpatrywanie konkurencyjności opierając się na wewnętrznych uwarunkowaniach rozwoju (istniejący potencjał) ma charakter subiektywny i często niezgodny z otaczającą przedsiębiorstwo rzeczywistością, dlatego też konkurencyjność powinna podlegać weryfikacji rynkowej dokonywanej przez samych klientów (gdyż oni dokonują końcowej oceny przydatności oferowanych wyrobów i warunków, po których dokonuje się ich sprzedaży). Jednakże w tym przypadku statyczny charakter przyjętej definicji jest właściwy ze względu na fakt, że przedmiotem dociekań nie jest sama w sobie konkurencyjność lecz relacje pomiędzy nią a innowacyjnością małych i średnich podmiotów.

Koncepcja *open innovation* (OI) jest względnie nowym paradygmatem, który pojawił się w 2003 roku, wprowadzonym do nauk o zarządzaniu przez Chesbrougha. Według niego opera się on na dwustronnym przepływie wiedzy: od otoczenia do przedsiębiorstwa (inflow – eksploracja) oraz od przedsiębiorstwa do otoczenia (outflow – eksploatacja własnych zasobów), w celu ich innowacyjnego rozwoju polegającego na wejściu z nowymi produktami (usługami) na rynek (Chesbrough, 2006). Jednakże część autorów OI postrzega tylko jako jednokierunkowy transfer (eksploracja otoczenia, co jest charakterystyczne szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw), w którym zazwyczaj pozyskaniu podlegają te pomysły i idee traktowane przez inne (zewnętrzne) organizacje jako mało wartościowe (Tether i Tajar, 2008). Niemniej jednak koncepcja OI stanowi źródło dostępu do nowych zasobów i talentów zapewniając przedsiębiorstwu możliwości w zakresie ucznia się i komercjalizacji zaimplementowanych w otoczeniu innowacyjnych rozwiązań, wpływających pośrednio lub bezpośrednio na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Wspomniana tutaj eksploracja otoczenia przez MSP wynika głównie z braku dostępnych zasobów, a więc względnie niskiej skłonności tych podmiotów do prowadzenia własnej działalności B+R, co przejawia się między innymi ich słabą ofertą skierowaną do zewnętrznych partnerów, którymi mogą być: duże organizacje, uniwersytety, centra badawcze oraz inne małe i średnie przedsiębiorstwa. Stąd też duże znaczenie MSP szczególną rolę przywiązują do współpracy z tymi organizacjami w otoczeniu, które wspierają ich rozwój między innymi w ramach tworzonych sieci powiązań partnerskich stanowiących bogate źródło inspiracji w zakresie nowych rozwiązań technologicznych (Vrande i in., 2009).

Obecnie powszechnie odchodzi się od paradygmatów innowacji zamkniętej (w której proces wprowadzanych zmian innowacyjnych podlegał ścisłej kontroli w ramach organizacji i oparty był na własnych zasobach dostępnych w ramach tej organizacji) na rzecz innowacji otwartej. Przyczyną zamiany tych paradygmatów jest

kilka. Po pierwsze, okazują się że o przewadze rynkowej coraz częściej decyduje szybkość dokonywanych wdrożeń (mająca na celu wyprzedzenie konkurencji) a nie zamknięcie się organizacji wewnątrz własnej struktury i prowadzenie badań (często rozciągniętych w czasie), które nie zawsze gwarantują sukces rynkowy. Ponadto, obecne obserwacje dowodzą, że konkurowanie nie zawsze jest opłacalne i w końcowym efekcie może przynieść przedsiębiorstwu dosyć dużo strat. Stąd też konieczne wydaje się zachęcanie podmiotów (szczególnie małych i średnich) do jeszcze większej otwartości przejawiającej się kooperacją (lub też kooperencją) i wymianą doświadczeń w ramach różnych inicjatyw lokalnych lub też regionalnych. Po drugie, odchodzenie od zamkniętego charakteru stosowanych przez MSP modeli spowodowane jest ogromną dynamiką zachodzących w otoczeniu zmian wskutek postępu technologicznego i co za tym idzie zmian gustów, upodobań i potrzeb klientów. Chcąc dorównać konkurentom rynkowym konieczne jest czynne uczestniczenie podmiotów w zachodzących zmianach lub przynajmniej baczne ich obserwowanie i uwzględnianie w podejmowanych działaniach i planach strategicznych. Po trzecie, w warunkach dużej fluktuacji personelu utrzymywanie wiedzy (osiągniętej w wyniku własnej działalności B+R) pod ścisłą kontrolą wydaje się przedsięwzięciem wręcz niemożliwym i nazbyt kosztownym. Dlatego też dewiza „trzymaj u siebie to co musisz” wydaje się jak najbardziej zasadna i w praktyce oznacza, że w przypadku własnych osiągnięć rozwojowych należy z nich w miarę szybko i sprawnie wykorzystywać te elementy, które z punktu widzenia danego podmiotu są jak najbardziej korzystne, natomiast pozostałą część (niewykorzystywaną przez przedsiębiorstwo) należy komercjalizować poprzez licencje, umowy czy też istniejące sieci partnerskiej współpracy. Oczywiście, kierunek transferu wiedzy *inside – out* w większym stopniu dotyczy organizacji średnich i dużych niż podmiotów małych, czy też mikro (Bougrain i Haudeville, 2002).

2. Metodyka badań i hipotezy badawcze

Badania przeprowadzono za pomocą wywiadu bezpośredniego (metodą CATTI, na przełomie 2013 i 2014 roku) na grupie 103 przedsiębiorstw, w ramach tak zwanych badań pilotażowych (wstępnych). Zasadniczym ich celem było uzyskanie ogólnych informacji o współpracy MSP z otoczeniem (otwartości i skłonności tych podmiotów do podejmowania wspólnych działań), oceny niektórych (wybranych) efektów tej współpracy (między innymi w zakresie kształtowania konkurencyjności) oraz możliwości tej współpracy (wynikającej z posiadanych zasobów). Zostały one prze-

prowadzone z właścicielami (współwłaścicielami) lub kierownikami przedsiębiorstw, którzy wykazali się odpowiednią wiedzą w zakresie realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych. Zgodnie z założonymi porządkiem badawczym, objęły one tylko te podmioty, które w momencie badania zatrudniały poniżej 249 osób i które w ciągu ostatnich trzech lat (objętych badaniem) wprowadziły rozwiązanie innowacyjne. Dobór próby był celowy, gdzie (oprócz powyższych) podstawowymi kryteriami były takie czynniki jak: prowadzenie działalności produkcyjnej, wdrożenia głównie produktowe i procesowe (nowe rozwiązania technologiczne), charakter tych rozwiązań obejmował przynajmniej skalę przedsiębiorstwa (głównie regionu bądź kraju, znacznie rzadziej skalę międzynarodową).

Z uwagi na niezbyt duży (objętościowo) charakter niniejszego opracowania, zaprezentowane wyniki obejmują tylko analizę efektów tej współpracy pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz dużymi organizacjami. Przyjęto zatem hipotezę główną, która brzmi: współpraca MSP z dużymi organizacjami gospodarczymi w otoczeniu (a więc stosowanie przez nich koncepcji OI) bezpośrednio wpływa na wzrost ich przewagi konkurencyjnej. Hipotezie tej przyporządkowano kilka hipotez częściowych:

- współpraca pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami a dużymi organizacjami gospodarczymi kształtuje się na wysokim poziomie, co jest skutkiem wysokiej skłonności tych pierwszych do podejmowania wspólnych inicjatyw;
- współpraca przedsiębiorstw z otoczeniem posiada charakter systematyczny a nie sporadyczny, co świadczy o zdecydowanej skłonności tych przedsiębiorstw do stosowania założeń koncepcji OI;
- osiągnięte efekty tej współpracy są adekwatne do ponoszonych nakładów, co przejawia się (w ocenie przedsiębiorstw) osiągnięciem wymiernych korzyści wynikających ze stosowania koncepcji OI;
- konkurencyjność jest kluczowym (i najbardziej oczekiwanym) efektem koncepcji OI, co widoczne jest w przyszłych założeniach rozwojowych małych i średnich przedsiębiorstw.

3. Charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzone zostały w województwach o zróżnicowanym poziomie rozwoju innowacyjnego (o wyższym poziomie: mazowieckie, łódzkie oraz niższym: kujawsko-pomorskie), (Pławgo i in., 2013), (tab. 1).

Tab. 1. Podział przedsiębiorstw ze względu na województwa

Województwo	Liczba przedsiębiorstw	[%] przedsiębiorstw
Łódzkie	42	40,7
Mazowieckie	32	31,0
Kujawsko - Pomorskie	29	28,1

N=103

Źródło: opracowanie własne.

W grupie przebadanych przedsiębiorstw największy udział stanowiły małe (około 35%) oraz mikro przedsiębiorstwa (około 37%), natomiast pozostałą część podmioty średnie (około 28%). Taki, w miarę proporcjonalny rozkład tej próby zapewnił lepszą porównywalność otrzymanych wyników. Kolejnym elementem charakteryzującym badane przedsiębiorstwa jest staż rynkowy. Okazuje się, że zdecydowana większość badanych funkcjonuje na rynku dłużej niż trzy lata (tab. 2).

Tab. 2. Staż rynkowy i wielkość badanych przedsiębiorstw

Grupa	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Razem	
	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]
Przedsiębiorstwa początkowe (do 3 lat)	2	5,5	4	10,5	0	0	6	5,8
Przedsiębiorstwa rozwijające się (od 3 do 10 lat)	16	44,4	10	26,3	4	13,7	30	29,1
Przedsiębiorstwa dojrzałe (powyżej 10 lat)	18	50,0	24	63,1	25	86,2	67	65,0

N=103

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy danych z tab. 2, można określić, że zdecydowana większość, bo aż 64% badanych deklaruje dłuższy staż niż 10-letni, co wskazuje że są to przedsiębiorstwa dojrzałe. Najwięcej dojrzałych podmiotów znajduje się w grupie małych i średnich a najmniej wśród mikroprzedsiębiorstw. Świadczy to ewolucyjnym rozwoju całego sektora MSP wraz z długością stażu rynkowego i sukcesywnym zwiększaniem ich wielkości (od mikro do średnich).

Duży poziom zróżnicowania w badanej próbie dotyczy wielkości przedsiębiorstw i skali prowadzonej działalności (określonej przez rynek docelowy). Okazuje się, że zasadna jest teza, w myśl której im mniejszy podmiot, tym mniejszy jego zasięg terytorialny i co za tym idzie – większe dla nich znaczenie rynków regionalnych lub krajowych (tab. 3).

Tab. 3. Działalność rynkowa a wielkość i poziom innowacyjności

Rodzaj przedsiębiorstwa	Wielkość przedsiębiorstwa					
	Mikro		Małe		Średnie	
	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]
Rynek regionalny	9	25,0	5	13,1	3	10,3
Rynek krajowy	16	44,4	15	39,4	8	27,5
Rynek zagraniczny	11	30,5	18	47,3	18	62,0

N=103

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zamieszczonych w tab. 3 wynika, że najwięcej podmiotów mikro i małych za docelowy uważa rynek regionalny (lokalny) i krajowy (odpowiednio: 69,4% i 52,5%). W grupie średnich podmiotów rynki te mają już zdecydowanie mniejsze znaczenie (37,8%) na korzyść rynku zagranicznego (62%). Takie podział strefy oddziaływania tych podmiotów pozwala na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków. Po pierwsze, istniejąca korelacja pomiędzy wielkością przedsiębiorstw a jego zasięgiem wskazuje na ograniczoność zasobów (głównie materialnych) podmiotów małych, a tym samym na brak możliwości konkurowania na rynkach zdominowanych przez względnie duże (średnie) organizacje gospodarcze. Po drugie, zakładając że głównym czynnikiem podnoszenia swojej konkurencyjności jest innowacyjność, należy sadzić, że słuszna jest również kolejna teza zakładająca, że im podmiot większy tym posiada większy stopień rozwoju innowacyjnego, a tym samym większą zdolność do konkurowania na rynkach zagranicznych.

4. Ocena wpływu *open innovation* na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw - prezentacja wyników badań

Miernikiem wykorzystania koncepcji OI wśród badanych przedsiębiorstw (w tym przypadku) jest ich współpraca z innymi w otoczeniu przedsiębiorstwami. W badaniach tych aż 55 (53,3%) podmiotów zadeklarowało utrzymywanie relacji służących

wprowadzaniu nowego produktu lub technologii. Porównując z krajami wysoko rozwiniętymi takimi jak: Austria czy Niemcy (gdzie wielkość ta kształtuje się na poziomie ok 32%), (Lichtenthaler, 2008) wydaje się, że wynik jest wręcz niewiarygodny. Należy jednak pamiętać, że nie uwzględniania on między innymi skłonności do współpracy z jednostkami badawczymi i instytucjami otoczenia biznesu (w stosunku do których wielkość ta określona została na poziomie około 24-26%), (Stanisławski, 2011).

Dokonując charakterystyki OI w pierwszej kolejności należy określić z jakimi rodzajami organizacji ta współpraca najczęściej miała miejsce. Okazuje się, że w większości przypadków małe i średnie przedsiębiorstwa współpracowały między sobą (około 75%), niewiele bo około 25% twierdzi, że podjęło wzajemne relacje również z dużymi podmiotami (tab. 4).

Tab. 4. Współpraca MSP (w podziale na grupy) w zakresie innowacji z otoczeniem

Grupy przedsiębiorstw współpracujących z:	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Razem MSP	
	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]
Mikroprzedsiębiorstwami	3	15,7	1	4,7	0	0	4	7,2
Małymi przedsiębiorstwami	4	21,0	7	33,3	2	13,3	13	23,6
Średnimi przedsiębiorstwami	7	36,8	8	38,0	9	60,0	24	43,6
Dużymi przedsiębiorstwami	5	26,3	5	23,8	4	26,6	14	25,4

N=55

Źródło: opracowanie własne.

Dane zamieszczone w tab. 4 wyraźnie wskazują, że najbardziej skłonny do nawiązywania wzajemnych relacji (w ramach MSP) z innymi podmiotami w otoczeniu są przedsiębiorstwa średnie. W największym stopniu współpraca ta rozwija się pomiędzy samymi średnimi przedsiębiorstwami (60%) a najmniej zaawansowane pod tym względem są relacje pomiędzy mikro i średnimi (36%, 8%), co może dowodzić, że najmniejsze podmioty wykazują niezbyt duże zainteresowanie w tym zakresie. Przyczyny tego stanu rzeczy należy upatrywać prawdopodobnie we względnie niskim poziomie rozwoju innowacyjnego tej grupy przedsiębiorstw (braku gotowych pomysłów możliwych do zaproponowania innym podmiotom w otoczeniu – co wynika z dużej ich niechęci do planowania i rozwoju strategicznego oraz działalności

B+R), (Stanisławski, 2013), opierania tej współpracy głównie o transfer wiedzy (co zaznaczono powyżej) z otoczenia do własnej organizacji (*out – in*).

Niezmierne natomiast interesujące są wyniki dotyczące relacji MSP z dużymi podmiotami. Okazuje się, że w największym stopniu skłonny do kooperacji z dużymi organizacjami są podmioty średnie i to też w dosyć ograniczonym stopniu (około 27% badanych wskazało na ten rodzaj powiązań), co dowodzi istnienia dosyć dużych barier na styku duże – MSP. Stąd też hipotezę zakładającą współpracę MSP z dużymi organizacjami gospodarczymi na wysokim poziomie należy zweryfikować negatywnie, co świadczy z jednej strony, o niezbyt dużej skłonności przedsiębiorstw (zarówno małych i średnich jak i dużych) do podejmowania wspólnych inicjatyw służących rozwojowi innowacyjnemu (szczególnie tych pierwszych), z drugiej zaś o stosowaniu przez te podmioty modeli charakteryzujących się częściowym zamknięciem na otoczenie. Potwierdzają to kolejne dane uzyskane w ramach tego badania pokazujące, że systematyczną współpracą może się wykazać (z 14 podmiotów współpracujących z dużymi organizacjami) jedynie 4 małych i średnich przedsiębiorstw (około 30%). Pozostała część (10 z nich) deklaruje sporadyczny charakter tej współpracy. Stąd też również druga hipoteza w myśl której systematyczna współpraca dowodzić ma dużej skłonności do stosowania koncepcji OI zarówno przez małe jak i duże podmioty nie ulega pozytywnej weryfikacji. Niestety, jak powyżej zaznaczono, z uwagi na istnienie wielu różnych uwarunkowań (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) na styku małe – duże przedsiębiorstwa dominują postawy zamknięte utrudniające transfer wiedzy, a tym samym innowacyjny rozwój MSP.

Jednakże jak wykazano w dalszej części badań, wśród 55 małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z otoczeniem ponad 80% z nich deklaruje osiągnięcie wymiernych korzyści wynikających z wzajemnych relacji z innymi podmiotami (tylko około 20% nie osiągnęło żadnych korzyści). Oznacza to, że hipoteza zakładająca związek pomiędzy otwartością a jej efektami podlega w ocenie przedsiębiorstw pozytywnej weryfikacji (przedsiębiorcy twierdzą, że opłaca się współpracować z innymi, gdyż generuje to dla nich korzyści). Jednym z ważniejszych punktów tego krótkiego opracowania jest odpowiedź na pytanie o ich rodzaj, co pozwoli na określenie występującej zależności (lub ich brak) pomiędzy konkurencyjnością a stosowaniem założeń wynikających z koncepcji OI. Okazuje się, że w zdecydowanej większości przypadków mali i średni przedsiębiorcy jako główny skutek współpracy wymieniają wzrost konkurencyjności na rynku, co dobitnie świadczy o istnieniu takiej zależności, a tym samym pozwala pozytywnie zweryfikować pierwszą część hipotezy, w myśl której konkurencyjność jest kluczowym (i najbardziej oczekiwanym) efektem koncepcji OI. Dane zamieszczone w tab. 5 wskazują, że to wła-

śnie konkurencyjność jest najwyższą cenioną jako efekt współpracy, gdzie największy udział przypada na średnie przedsiębiorstwa (66,6%), gdyż to właśnie one należą do tych które są najbardziej skłonne do kreowania relacji (głównie w obrębie własnej grupy) z innymi podmiotami (wykazują się względnie wysokim poziomem otwartości). One to też w największym stopniu dostrzegają wyraźny związek jaki zachodzi pomiędzy innowacjami (współpracą w tym względzie z innymi) oraz konkurencyjnością.

Tab. 5. Liczba wskazań najczęściej wymienianych efektów współpracy MSP z otoczeniem

Efekty współpracy	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Razem MSP	
	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]
Wzrost konkurencyjności	8	42,1	7	33,3	10	66,6	25	45,4
Wprowadzenie nowych rozwiązań	4	21,0	5	23,8	5	33,3	14	25,4
Dostęp do nowych rynków	6	31,5	3	14,2	3	20,0	12	21,8
Wzrost stabilności firmy	5	26,3	4	19,0	2	13,3	11	20,0
Lepszy dostęp do informacji	4	21,0	3	14,2	3	20,0	10	18,1
Poprawa wizerunku firmy	7	36,8	5	23,8	4	26,6	16	29,0

N=55

Źródło: opracowanie własne.

Ma to również swoje odzwierciedlenie w założeniu dotyczącym współpracy w najbliższej przyszłości (trzech lat). Zdecydowana większość ze 103 zbadanych podmiotów (70 z nich) deklaruje chęć w zakresie podjęcia współpracy (stosowania koncepcji OI w praktyce), czyli więcej niż dotychczas (tab. 6).

Tab. 6. Chęć (i cel) podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami w otoczeniu w ciągu 3 najbliższych lat

Chęć współpracy z podziałem na grupy	Mikroprzedsiębiorstwa		Małe przedsiębiorstwa		Średnie przedsiębiorstwa		Razem MSP	
	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]	Liczba	[%]
Tak zamierzam podjąć współpracę	23	63,8	26	68,4	21	72,4	70	67,9
Nie, nie zamierzam podjąć współpracy	13	36,2	12	31,6	8	27,6	33	32,1
Cel współpracy (liczba wskazań) N=70								
Wprowadzenie innowacji	16	69,5	16	61,5	14	66,6	46	65,7
Podniesienie konkurencyjności własnej firmy	17	73,9	15	57,6	12	57,1	44	62,8

N=103

Źródło: opracowanie własne.

Z wielu celów objętych tych badaniem kluczowymi (zdaniem przedsiębiorców) wydają się dwa z nich: wprowadzanie innowacji (65,7%) oraz podniesienie własnej konkurencyjności (62,8%). Dowodzi to, że współpraca (a tym samym otwartość i nawiązywanie relacji z innymi podmiotami) uważana jest przez MSP jako źródło innowacyjności i poprawy swojej przewagi konkurencyjnej. Można więc stwierdzić z całą odpowiedzialnością, że druga część założonej hipotezy głoszącej, że małe i średnie przedsiębiorstwa uwzględniają współpracę (z innymi podmiotami) w swoich planach rozwojowych podlega również pozytywnej weryfikacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania i uzyskane na ich podstawie wyniki pozwalają na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków. Po pierwsze, zdaniem przedsiębiorstw istnieje ścisła korelacja pomiędzy innowacyjnością a konkurencyjnością. Przedsiębiorcy te dwie cechy wymieniają niemalże równorzędnie jako cel przyszłej współpracy z otoczeniem (innymi podmiotami). Po drugie, poprawa innowacyjności, a co za tym idzie konkurencyjności zdaniem większości podmiotów może rozwijać się (tylko i wyłącznie) dzięki zawiązywaniu relacji międzyorganizacyjnych, co świadczy o występowaniu jednokierunkowym przepływie informacji (zazwyczaj od podmiotów średnich lub dużych do mniejszych). Po trzecie, współpraca ta najczęściej

kształtuje się między poszczególnymi grupami wewnątrz MSP, rzadziej w odniesieniu do dużych (a więc bardziej zaawansowanych technologicznie) organizacji. Świadczy o tym sporadyczność nawiązywanych kontaktów pomiędzy nimi, co z punktu widzenia samych MSP nie jest zjawiskiem pozytywnym. Po piąte, koncepcja OI definiowana w przypadku tego krótkiego opracowania jako współpraca przedsiębiorstw między sobą występuje najczęściej w odniesieniu do średnich podmiotów, które z jednej strony wyposażone są w odpowiednie zasoby (na przykład wiedzy) z drugiej zaś mogą zapewnić (szczególnie między sobą) dwukierunkowy transfer wiedzy, a tym samym równorzędne – partnerskie relacje przynoszące korzyści dla wszystkich zaangażowanych w nie stron¹.

Literatura

1. Bougrain F., Haudeville B. (2002), *Innovation, Collaboration and SMEs internal research capacities*, Research Policy 5, s. 735-747
2. Chesbrough H. (2006), *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston
3. Grzebyk M., Kryński Z. (2011), *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
4. Kisiel M. (2005), *Internet a konkurencyjność banków*, CeDeWu, Warszawa
5. Lichtenthaler U. (2008), *Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions*, IEEE Transactions on Engineering Management 1
6. Marciniak S. (2010), *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H. Beck, Warszawa
7. Noga A. (1993), *Dominacja a efektywna konkurencja*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
8. Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A. (2013), *Regionalne systemy innowacji w Polsce – raport z badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
9. Porter M. E. (1994), *Strategie konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
10. Roslanowska-Plichcińska K., Jarosiński M. (1996), *Granice konkurencji. Grupa Lizbońska*, Poltex, Warszawa

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03085.

11. Stanisławski R. (2011), *Rola otoczenia w procesie dyfuzji innowacji w sektorze MSP w Polsce*, Zeszyty Naukowe 642, Ekonomiczne Problemy Usług 64, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
12. Stanisławski R. (2013), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw przykładem stosowania koncepcji Open Innovation*, Zeszyty Naukowe 762, Ekonomiczne Problemy Usług 104, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
13. Stankiewicz M. J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń
14. Stankiewicz M. J. (2007), *Areny konkurencji i instrumenty konkurowania współczesnych przedsiębiorstw*, w: *Dynamika zarządzania przedsiębiorstwami. Paradygmaty-Metody-Zastosowanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
15. Stankiewicz M. J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – jej istota i źródła*, w: *Czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
16. Tether B. S., Tajar A. (2008), *Beyond industry – university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base*, Research Policy 6-7, s. 1079-1095
17. Van de Vrande V., Jeroen de Jong P. J., Vanhaverbrke W., Maurice de Rochemont M. (2009), *Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges*, Technovation 29, s. 423-437

Open Innovation among small and medium enterprises as an instrument of the competitive advantage creation

Abstract

The concept of open innovation is an essential condition of a competitive advantage creation. Only the mutual cooperation between enterprises in the environment is able to create competitive advantage by transfer of their knowledge and development based on new technologies and innovative solutions. This thesis is applied particularly to SMEs, because their resources are limited to run own R & D activity. The necessity of use the open innovation concept is the reason of following factors: dynamic environment and changes customers preferences or excessive costs associated with maintaining knowledge only and exclusively available to one entity in the market. Hence, the aim of this short paper is to assess the relationship between openness to innovation (open innovation) and the competitiveness

among small and medium-sized enterprises in Poland on the basis of their own research. They are carried out in framework of the research project (OPUS) funded by NCN.

Keywords

open innovation, close innovation, competitiveness, small and medium-sized enterprises (SMEs), the cooperation of enterprises

Działania marketingowe podejmowane przez właścicielki małych firm w Polsce

Sandra Misiak

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Instytut Zarządzania i Marketingu

e-mail: sandra.misiak@op.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.14

Streszczenie

Lojalność klienta, która według orientacji marketingowej jest efektem podtrzymywania długotrwałej satysfakcji klienta, stanowi istotny element wpływający na decyzję o zakupie produktu. Posiadanie lojalnych klientów jest celem niejednej firmy funkcjonującej na rynku. Jego realizacja, według samozatrudnionych kobiet biorących udział w opisanych w artykule badaniach, jest możliwa dzięki umiejętności rozpoznawania i zaspokajania potrzeb klientów. Przedstawione wyniki badań odnoszą się do również do stosowania reklam, podejścia do konkurencji lub form walki konkurencyjnej. W artykule przedstawiono wybrane działania marketingowe podejmowane przez respondentki biorące udział w badaniach.

Słowa kluczowe

kobiety, samozatrudnienie, marketing, reklama

Wstęp

Najpowszechniej występującym elementem działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa jest reklama. Jednak w przypadku funkcjonowania w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw niejednokrotnie brakuje odpowiednio wysokich środków finansowych, które mogłyby być przeznaczane na ten cel. Z tego względu właściciele takich firm powinni poszukiwać innych narzędzi czy instru-

mentów wspomagających nie tylko zdobycie nowych, ale i utrzymanie już posiadanych klientów. Jak zakłada nowoczesne podejście do marketingu na znaczeniu zyskuje komunikacja z konsumentem.

W części teoretycznej artykułu odniesiono się do istoty wywołania długotrwałej satysfakcji klienta według założeń orientacji marketingowej, podstawowych instrumentów marketingu i narzędzi promocyjnych, kształtowania postaw konsumpcyjnych oraz trudności przy ocenie efektywności wydatków poświęconych na działalność marketingową.

W części praktycznej z kolei stanowi opis badań poświęconych przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Badaniem objęto samozatrudnione kobiety, które najczęściej prowadzą firmy należące do mikro i małych przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań odnoszą się do najczęściej wybieranych kanałów dystrybucji, stosowania reklam, umiejętności rozpoznania potrzeb klientów, oceny przyrostu własnych kompetencji w zakresie podejmowania działań marketingowych, podejścia do konkurencji i najczęściej wybieranych form walki konkurencyjnej.

W artykule podjęto próbę wskazania, jakiego rodzaju działania marketingowe w Polsce są podejmowane przez samozatrudnione kobiety.

1. Podstawowe działania marketingowe – przegląd literatury

Działania marketingowe pozawalają na zauważenie oraz zaakceptowanie produktów i usług poszczególnych przedsiębiorstw. W zakres tych działań wchodzi ustalanie związane z ceną, sprzedażą, prezentacją czy sposobem proponowania danego produktu konsumentom.

Do założeń orientacji marketingowej należy wywołanie stanu satysfakcji klienta, zarówno z samego zakupu, jak i użytkowania produktu. To właśnie w utrzymaniu długotrwałej satysfakcji upatruje się źródła lojalności i ciągłości dokonywanych zakupów (Grzegorzczak, 2010).

Przyjmując takie założenie, należy zmierzać do uzyskania satysfakcji poprzez rozpoznanie i zaspokajanie potrzeb klientów za pomocą instrumentów marketingu. Tradycyjnie, do takich instrumentów zalicza się produkt, cenę, dystrybucję i promocję (konceptcja 4P). Nie zawsze jednak instrumenty te będą wystarczające i w zależności od branży dodaje się dodatkowe narzędzia. Przykładowo, w działalności usługowej, uznawanej za sfeminizowaną (Kalinowska-Nawrotek, 2005), można wspierać się dodatkowo takimi elementami jak procedury realizacji usług, fizyczne dowody ich świadczenia oraz personel.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Hisricha i Brusha (1984) oraz Catleya i Hamiltona (1998) wskazują, że działalności gospodarcze podejmowane przez kobiety bardzo często są związane z usługami oraz handlem. Dziedziny, w których również występują firmy prowadzone przez kobiety, a są one zdominowane przez mężczyzn, to produkcja, rolnictwo czy budownictwo. Wybór sektora uzależniony jest często od ilości niezbędnego kapitału początkowego; kobiety decydują się często na sektor wymagający mniejszej ilości kapitału, ale oferujący jednocześnie mniejsze zyski. Przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety zazwyczaj można zaliczyć do grupy mikro i małych firm. Kobieta przedsiębiorca zdecydowanie częściej niż w produkcję angażuje się więc w usługi, prowadzenie biur rachunkowych, gabinetów piękności czy szkół językowych (Klimek, 2009).

Świadczenie usług charakteryzuje się tym, że marka jest budowana przede wszystkim dzięki bezpośrednim doświadczeniom nabywcy, nie zaś poprzez reklamę, która odgrywa zdecydowanie większą rolę przy kształtowaniu marki dóbr codziennego użytku (Fisher i Strumiłło, 2005). Własne doświadczenie uznaje się także za czynnik bezpośrednio wpływający na kształtowanie postaw konsumpcyjnych (Mądrzycki, 1983).

Koncentrując się na wybranym instrumencie marketingowym - promocji - należy podkreślić występowanie czterech narzędzi promocyjnych, do których należą reklama, *public relations*, promocja uzupełniająca oraz sprzedaż osobista. Za najbardziej powszechne narzędzie uznaje się reklamę, której celem niejednokrotnie jest walka z konkurencją, choć do podstawowych celów reklamy należy informowanie, przekonywanie, przypominanie i pozyskiwanie klientów (Fisher i Strumiłło, 2005). Innym podziałem jest wyróżnienie celów ekonomicznych i psychograficznych (Nowacki, 2005). Rynek reklamowy jest coraz bardziej dostępny dla firm funkcjonujących w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie najczęściej wykorzystywane są takie media, jak Internet, prasa lokalna, radio oraz telewizyjne kanały tematyczne (Stróżycki i Heryszek, 2007).

Za mniej typowy instrument uznaje się markę, gdzie w przypadku małych firm możliwe jest jej kształtowanie jedynie na rynku lokalnym. Marka regionalna identyfikuje produkt występujący jedynie na danym rynku czy też stanowi lokalne wyróżnienie działalności (Grzegorzczak, 2010). O powodzeniu marki decydują klienci, oceniając jej jakość rozumianą w tym przypadku jako wyższość oferty w relacji do zamierzonego przez nabywcę efektu/skutku w porównaniu z ofertami alternatywnymi (Kall, 2001, s. 124).

Analizując działania marketingowe należy pamiętać o efektywności rozporządzania środkami przeznaczonymi na ten cel. Warto pamiętać, że jedynie niecałe 10% pieniędzy wydawanych na reklamę przynosi oczekiwane korzyści (Grzegorzczak,

2010). Szczególnie w przypadku małych firm, dysponujących niewielkim kapitałem ten fakt wydaje się być bardzo znaczący. Problemem staje się wtedy również brak obiektywnego naukowego podejścia służącego do kontroli działalności marketingowej wynikający z braku czasu, środków finansowych czy wiedzy właściciela małej firmy.

Zachowania konsumpcyjne zależą od ludzkich postaw, które można określić jako stosunek wobec przedmiotu wyrażony przez względnie stałą strukturę tendencji do zachowań i procesów emocjonalnych oraz poznawczych. Kierując się taką definicją postawy można przyjąć, że działania marketingowe będą skuteczne, jeśli utrwalały pozytywny stosunek konsumentów do produktu czy firmy lub zmieniały ich negatywny wymiar postawy konsumpcyjnej na co najmniej zerowy. W literaturze przedmiotu istnieją również poglądy, że reklama nie jest narzędziem, które wzmocni sprzyjającą postawę, szczególnie jeśli produkt nie spełnia oczekiwań klienta, może ona co najwyżej skłaniać do próbnego zakupu (Kozłowska, 2006). Znaczenie reklamy należy jednak rozpatrywać nie tylko z perspektywy przedsiębiorstwa (Nowacki i Strużycki, 2002), ale i konsumenta oraz gospodarki (Strużycki i Heryszek, 2007).

2. Metodyka przeprowadzonych badań

Celem badań była identyfikacja oraz ocena uwarunkowań i skutków samozatrudnienia kobiet w Polsce. Metody badawcze służące do przeprowadzenia badań to wysyłana drogą elektroniczną ankieta kwestionariuszowa (podejście ilościowe) oraz studium przypadków (podejście jakościowe). Grupę badawczą stanowiły Polki, które w czasie przeprowadzania badań lub w przeszłości posiadały własną firmę w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Badania ankietowe wśród samozatrudnionych kobiet przeprowadzono w terminie wrzesień – listopad 2012 roku. Pierwsze zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu wysłano we wrześniu do 678 samozatrudnionych kobiet. Ze względu na niewielki zwrot wypełnionych ankiet, w październiku wysłano dodatkowe zaproszenia do 376 kobiet. Ponieważ i przy tej próbie wypełnione zostały jedynie nieliczne ankiety, w listopadzie 2012 roku wysłano po raz trzeci ankiety do 667 samozatrudnionych kobiet z prośbą o wzięcie udziału w badaniach. Łącznie wysłano zaproszenia do 1 730 kobiet, z których 101 (5,8%) zgodziło się wziąć udział w badaniach i przesłało prawidłowo wypełnione ankiety¹.

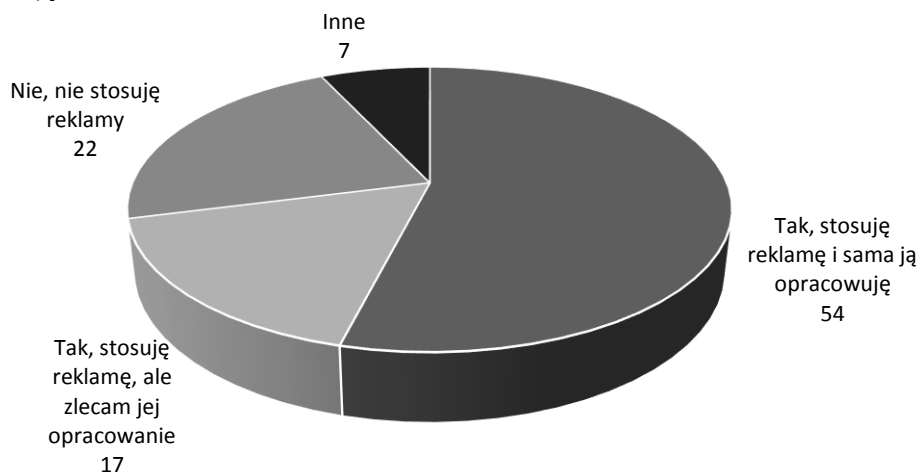
¹ W związku z faktem, iż są to jedynie badania poglądowe, uzupełniające, grupa badawcza nie jest reprezentatywna.

Badania jakościowe przeprowadzono w terminie wrzesień 2012 – styczeń 2013. W tym okresie odbyły się wywiady z 39 kobietami posiadającymi własne firmy na terenie Polski. Studia przypadków dotyczyły funkcjonowania wybranych działalności gospodarczych w zależności od fazy cyklu życia małej firmy, przy czym wyróżniono następujące fazy – powstanie, rozwój, dojrzałość i zamknięcie.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na opisie wyników badań ilościowych dotyczących działań marketingowych podejmowanych przez ankietowane kobiety w Polsce.

3. Działania marketingowe podejmowane przez ankietowane kobiety w Polsce

Przy analizie działań marketingowych podejmowanych przez właścicielki małych firm w Polsce należy rozważyć sposób sprzedaży wytwarzanych produktów bądź usług przez kobiety biorące udział w badaniach. Łącznie 46% ankietowanych sprzedało swoje produkty lub usługi zarówno bezpośrednio, jak i przez Internet. Sprzedaż bezpośrednia jako jedyny sposób sprzedaży wykorzystywana była przez 41% respondentek, a pozostała część wynosząca 13% sprzedawała swoje produkty jedynie przez Internet. Ze sprzedażą związane jest również pytanie o reklamowanie produktów (rys. 1).



Rys. 1. Reklamowanie swoich produktów przez ankietowane kobiety w Polsce [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

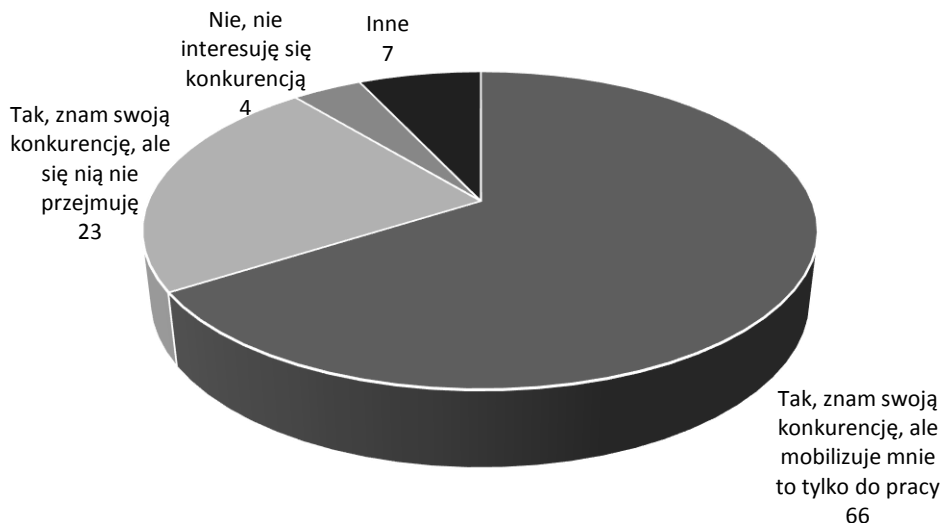
Żadnej formy reklamy nie stosowało aż 22% badanych kobiet. Wśród pozostałej grupy 54% kobiet stosowało reklamę, którą same opracowywały, 17% stosowało reklamę, której opracowanie zlecały, a 7% ankietowanych stosowało różne rozwiązania, czasem wykonywało reklamę samodzielnie, czasem korzystało z pomocy innych osób, wszystko zależało od celu i skomplikowania przy opracowywaniu poszczególnych kampanii.

Podstawą podejmowania działań marketingowych jest umiejętność rozpoznania potrzeb klientów. Zdecydowana większość respondentek (95%) była przekonana, że nie tylko zna potrzeby swoich klientów, ale i potrafi je zaspokoić. Źródłem tej wiedzy była analiza własna poprzez doświadczenie czy rozmowę z klientami. Żadna z ankietowanych kobiet nie szukała porad w tym zakresie wśród doradców ani nie zdecydowała się na zlecenie badania firmie zewnętrznej w celu rozpoznania potrzeb klientów.

Interesująca wydaje się być również opinia respondentek na temat wzmocnienia się ich umiejętności w zakresie podejmowania działań marketingowych od momentu założenia własnej firmy. Umiejętność opracowywania działań reklamowych znacznie przyrosła według 57% respondentek, niewielki przyrost zaobserwowało 23%, 8% stwierdziło, że nie zaobserwowało przyrostu tej kompetencji, a 12% nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Warto również podkreślić, że 97% ankietowanych było zdania, że ich umiejętność rozpoznania potrzeb klienta wzrosła w niewielkim lub znacznym stopniu. Przyrost tej kompetencji, jak wskazują wyniki badań, podkreślany był najczęściej. Wzrost umiejętności związanych z procesem sprzedaży, dystrybucją i obsługą klienta zadeklarowało 90% samozatrudnionych kobiet.

Opracowywanie działań marketingowych, w tym przede wszystkich reklamowych, jest związane często z podejściem do konkurencji, dlatego badając te aspekty należy rozważyć stosunek ankietowanych do firm konkurencyjnych na rynku. Rozkład odpowiedzi na to pytanie został przedstawiony na rys. 2.

Własnej konkurencji nie znało, nie badało i nie interesowało się nią jedynie 4% respondentek. Około 7% ankietowanych, zakreślając odpowiedź inne zaznaczała, że ich konkurenci bywają nieuczciwi, że współpracującą z innymi firmami konkurencyjnymi, bądź ich konkurencja jest niewielka ze względu na specyfikę branży. Pozostała część respondentek znała swoją konkurencję, przy czym dla 23% badanych kobiet nie stanowiła ona ani czynnika, który by frustrował ani takiego, który by motywował – wyraziły one brak zainteresowania dla konkurencji. Około 66% samozatrudnionych uznało konkurencję za część otoczenia, którą należy się interesować i która jednocześnie mobilizuje do pracy.



Rys. 2. Znajomość i stosunek do konkurencji ankietowanych kobiet w Polsce [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondentki, podczas wypełniania ankiety, odpowiadały również na pytanie otwarte o stosowane formy walki konkurencyjnej. Najrzadziej, po 1% odpowiedzi, podkreślano działania oparte na zasadach marketingu relacji, czy na wysokich standardach etyczne oraz wykorzystywanie dumpingu. Tworzenie własnego stylu, praca nad wizerunkiem i marką to właściwe środki walki konkurencyjnej dla 5% badanych kobiet. Taki sam procent odpowiedzi uzyskały również następujące elementy – reklama, podpatrywanie konkurencji i naśladownictwo oraz uczenie się na błędach innych firm. Dla grupy 15% respondentek znaczenie odgrywała jakość produktów i usług i związane z tym nieustanne dążenie do jej poprawy. Klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej 16% samozatrudnionych postrzegało w indywidualnym nastawieniu na klienta, jego obsługi i w dbałości o pozytywną atmosferę, sympatyczny kontakt. Z kolei łącznie 22% ankietowanych jako formę walki z konkurencją stosowała niskie ceny, rabaty, promocje cenowe. Najlicniejsza grupa wynosząca 53% podkreślała, że nie stosuje żadnych form walki konkurencyjnej².

² Suma odpowiedzi w tym pytaniu przekracza 100%, gdyż ankietowane wymieniały często więcej niż jedną formę walki konkurencyjnej.

Odnosząc się do płci jako uwarunkowania wpływającego na sposób postępowania, 56% ankietowanych wyróżniło istnienie kobiecego stylu zarządzania. Najczęściej wymienianą cechą charakteryzującą zarządzające kobiety (według 91% ankietowanych) było rozpatrywanie sukcesu nie tylko w kategoriach ilościowych, ale i jakościowych. Przy takim podejściu istotne są lojalność klienta, jego utrzymanie, wskaźnik retencji. Jako pozostałe cechy wymieniano empatię, umiejętności interpersonalne, traktowanie ludzi jako głównego kapitału firmy, czy podejście demokratyczne, partnerskie, partycypacyjne.

4. Dyskusja wyników

Założenie orientacji marketingowej, jakim jest osiągnięcie satysfakcji klienta wydaje się rozumieć większość ankietowanych kobiet, gdyż 95% z nich twierdzi, że zna i potrafi zaspokoić potrzeby swoich klientów. Uwidacznia się to również u 31% respondentek w postrzeganiu indywidualnego nastawienia do klienta i dbałości o obsługę oraz o nieustanny wzrost jakości jako odpowiednich form walki konkurencyjnej. Warto również podkreślić, że 91% samozatrudnionych uznających istnienie kobiecego stylu zarządzania uważa nastawienie na jakość produktu i wywołanie satysfakcji u klienta za ich cechę charakterystyczną. Podejmowane z praktyce działania zgodne są więc z przyjętą w teorii definicją marketingu, według której korzystna pozycja na rynku osiągana jest poprzez zaspokojenie potrzeb klientów (Orzewski, 1997).

Największa część badanych korzysta z dwóch podstawowych kanałów dystrybucji, którymi są sprzedaż bezpośrednia oraz przez Internet. Znaczna część respondentek zaznaczyła, że ich jedynym sposobem sprzedaży jest kontakt bezpośredni, co wiąże się przede wszystkim z faktem, że w większości świadczyły one usługi.

Odnosząc się do kolejnego instrumentu marketingu – ceny – największa część ankietowanych kobiet uznała ten element jako najlepszy wśród różnych form walki konkurencyjnej.

Narzędziem promocyjnym, stosowanym przez 71% badanych kobiet jest reklama, uznana tylko przez nieznaczny odsetek jako skuteczny element walki z konkurencją. Z punktu widzenia chęci zachowania klienta, reklama podtrzymująca powinna pełnić w przypadku właścicieli i właścicielek firm istotną rolę (Kozłowska, 2006).

Samozatrudnienie, związane przede wszystkim z firmami mikro i małymi, posiada swoje słabe strony, do których należą niewielkie doświadczenie i wiedza (lub

ich brak) z zakresu zarządzania czy podejmowania działań marketingowych (Nasalski, 2005). Kobiety biorące udział w badaniach zaobserwowały u siebie przyrost umiejętności w tym zakresie wynikający z prowadzenia własnych firm i uczenia się na błędach własnych i innych. W czasie przeprowadzania wywiadów pogłębionych w wypowiedziach była jednak niejednokrotnie podkreślana rezygnacja z jakichkolwiek działań marketingowych w momencie, gdy sytuacja finansowa firmy stawała się coraz gorsza lub gdy efekty podejmowanych działań nie były takich, jakich się spodziewano.

Podsumowanie

Choć skuteczność reklamy, szczególnie w niewielkich firmach, trudno jest oceniać, to przynosi ona skutki, jeśli realizuje cele takie, jak wzbudzenie zainteresowania produktem, poprawa bądź utrzymanie pozytywnej opinii o firmie i jej produktach czy wzrost sprzedaży. W przypadku świadczenia usług to nie reklama jest najskuteczniejszym narzędziem promocyjnym kształtującym markę na rynku, lecz raczej własne doświadczenie klienta, które wywołuje trwalsze pozytywne postawy i w większym stopniu wpływa na zachowanie klienta.

Działania marketingowe podejmowane przez właścicielki małych firm obejmują przede wszystkim dążenie do zyskania lojalnych klientów poprzez zaspokajanie ich potrzeb, nastawienie na jakość, stosowanie reklam oraz konkurowanie ceną³.

Literatura

1. Catley S., Hamilton R. T. (1998), *Small business development and gender of owner*, Journal of Management Development 17 (1), s. 75-82
2. Fischer A., Strumiłło J. (2005), *Reklama jako element kształtujący wizerunek marki*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4
3. Grzegorzczak A. (2010), *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
4. Hisrich R. D., Brush C. (1984), *The women entrepreneur: management skills and business problems*, Journal of Small Business Management 22 (1), s. 30-37
5. Kalinowska-Nawrotek B. (2005), *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań

³ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach badań prowadzonych nad przedsiębiorczością indywidualną kobiet.

6. Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Klimek S. (2009), *Przedsiębiorczość kobiet*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1
8. Kozłowska A. (2006), *Reklama. Socjotechnika oddziaływania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
9. Mądrzycki T. (1973), *Warunku i metody zmiany postaw*, w: Nowak S. (red.), *Teorie postaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
10. Nasalski Z. (2005), *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w regionach słabo rozwiniętych gospodarczo (na przykładzie Warmii i Mazur)*, w: *Sukces organizacji. Strategia i innowacje*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 4
11. Nowacki R. (2005), *Reklama. Podręcznik*, Difin, Warszawa
12. Nowacki R., Strużycki M. (2002), *Reklama w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa
13. Orzewski W. (1997), *Reklama i prawo. Poradnik*, Biblioteka wydawcy, Warszawa
14. Strużycki M., Heryszek T. (2007), *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa

Marketing activities undertaken by the female owners of a small business in Poland

Abstract

Customer loyalty is an important element, which influence the decision to buy the product, and, according to marketing orientation, is the result of maintaining long-term customer satisfaction. Having a loyal customers is the goal of many companies operating on the market. Self-employed women, that have participated in the study presented in the article, believed that achieving this aim is possible by recognizing and meeting customer needs. The presented results of the study apply as well to the use of advertising and to different forms of competition between companies. The purpose of this article is to present selected marketing activities undertaken by the respondents participating in the study.

Keywords

women, self-employment, marketing, advertising

Próba identyfikacji czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwach handlowych branży informatycznej na podstawie raportów rocznych

Anna Dyhdalewicz

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Rachunkowości
e-mail: a.dyhdalewicz@pb.edu.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.15

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i klasyfikacji czynników wpływających na kształtowanie się kosztów przedsiębiorstwa na podstawie literatury polskiej z zakresu rachunkowości oraz próba zidentyfikowania kluczowych czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwach handlowych branży informatycznej – grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że opisowe elementy rocznego raportu umożliwiają, po bardzo wnikliwej analizie prezentowanych treści, określenie istotnych czynników kosztotwórczych: o charakterze strategicznym, głównie strukturalnych; na poziomie całej grupy kapitałowej i na poziomie wybranych działań, które mają znaczenie w optymalizacji kosztów szczególnie znaczących procesów.

Słowa kluczowe

czynniki kosztotwórcze, optymalizacja kosztów, strukturalne czynniki kosztotwórcze, wykonawcze czynniki kosztotwórcze, przedsiębiorstwa handlowe branży IT

Wstęp

Zarządzanie kosztami i rentownością przedsiębiorstwa wymaga spojrzenia na zjawiska powodujące powstawanie kosztów i koncentracji na zwiększeniu efektywności kosztowej. Optymalizacja kosztów nie może być działaniem krótkookresowym nakierowanym jedynie na bieżącą poprawę zysków, oznacza bowiem po pierwsze,

przyjęcie długookresowej perspektywy w procesach biznesowych, po drugie, poszukiwanie obszarów wymagających usprawnień, w których występują braki efektywności kosztowej i zarazem mających największy wpływ na budowę wartości przedsiębiorstwa. Proces optymalizacji kosztów i wdrażania programów redukcji kosztów przedsiębiorstwa wymaga identyfikacji czynników kosztotwórczych, które wywołują i kształtują poziom kosztów.

Czynniki powstawania kosztów, zwane także czynnikami kosztotwórczymi, czy też po prostu czynnikami kosztowymi, utożsamiane są z określeniem listy czynników występujących w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, które wpływają na rozmiary i strukturę kosztów. W praktyce gospodarczej znajomość tych czynników pozwala na świadomy wybór sposobów działania w odniesieniu do szeregu obszarów prowadzonej działalności oraz koncentrację na działaniach, które poprawiają relację między przychodami i kosztami. Odpowiednie zarządzanie czynnikami kosztotwórczymi umożliwi poprawę wyników finansowych w warunkach realizowanej strategii. Na kształtowanie się poziomu kosztów mogą oddziaływać zarówno czynniki zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstwa, które mają źródło w otoczeniu, jak i czynniki wewnętrzne, które mają źródło w przedsiębiorstwie i są od niego zależne.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i klasyfikacji czynników wpływających na kształtowanie się kosztów przedsiębiorstwa na podstawie literatury polskiej głównie z zakresu rachunkowości oraz próba zidentyfikowania kluczowych czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwach handlowych branży informatycznej – grup kapitałowych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W części empirycznej zastosowano metodę statystyki gospodarczej, wykorzystując jako narzędzie badawcze sporządzane przez badane przedsiębiorstwa raporty roczne, głównie elementy uzupełniające roczne skonsolidowane sprawozdanie finansowe, czyli skonsolidowane roczne sprawozdanie zarządu z działalności. Dążąc do realizacji tak sformułowanego celu jako metodę badawczą zastosowano studia literaturowe i metodę studiów przypadków, które tworzą podstawę podjęcia dalszej aktywności badawczej. Posłużono się tu przede wszystkim podejściem dedukcyjnym, przedstawiając istotę i klasyfikację czynników kosztotwórczych w polskim piśmiennictwie naukowym, następnie odniesiono te rozważania do praktyki gospodarczej stosując opisową metodę badawczą oraz metodę indukcji i dedukcji.

Problematyka dotycząca czynników wpływających na koszty jest opisywana w literaturze przedmiotu od dawna, bardzo nieliczne są natomiast próby wskazania tych czynników w praktyce przedsiębiorstw handlowych zarówno pojedynczych podmiotów gospodarczych, jak i grup kapitałowych z uwzględnieniem czynników właściwych zarządzaniu strategicznemu oraz specyfiki branżowej przedsiębiorstw.

W przekonaniu autora, użytkownik informacji ze sprawozdawczości powinien otrzymać informację o kluczowych czynnikach kosztowych, które oddziałują na strukturę i wielkość kosztów oraz mają wpływ na generowanie wartości przedsiębiorstwa. Przynależność do określonego sektora i branży jest determinantem wielu zjawisk ekonomiczno-finansowych w jednostkach gospodarczych. Opisane w artykule wyniki badań, głównie na podstawie opisowego sprawozdania z działalności, pogłębiają wiedzę w tym obszarze. Pozwalają bowiem wskazać na podstawie ujawnianych informacji, które czynniki mają podstawowe znaczenie z punktu widzenia wybranych i realizowanych strategii badanych grup kapitałowych. Jednocześnie umożliwiają wskazanie luki informacyjnej w tym obszarze.

1. Istota i klasyfikacja czynników kształtujących koszty przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu termin czynniki kształtujące koszty pojawia się najczęściej w kontekście tradycyjnego ujęcia analizy kosztów stanowiącej część składową analizy ekonomicznej działalności lub rachunku kosztów rozumianego szerszej niż część systemu ewidencyjnego rachunkowości. Najogólniej rzecz ujmując, pojęcie to ma szerokie znaczenie i oznacza wszelkie czynniki, od których zależy zarówno wielkość, jak i struktura kosztów. Termin czynniki kosztotwórcze stosowany jest najczęściej w perspektywie strategicznej do określenia czynników, które kształtują wielkość i strukturę kosztów przedsiębiorstwa w długim okresie, w ramach problematyki analizy kosztów własnych o charakterze strategicznym oraz w koncepcjach strategicznej rachunkowości zarządczej, postrzeganej przez pryzmat strategicznego zarządzania kosztami¹. Klasyfikacja strategicznych czynników kosztotwórczych została wprowadzona do literatury przez Rileya (1987) oraz Shanka i Govindarajana (1992, 1993). W literaturze krajowej z zakresu rachunkowości zarządczej często powoływane są terminy czynniki kosztotwórcze i strategiczne zarządzanie kosztami zdefiniowane przez tych autorów, a także zaproponowana przez nich klasyfikacja tych czynników. Autorzy koncepcji strategicznego zarządzania kosztami, Shank i Govindarajan podkreślają, że jest to proces przygotowywania i wykorzystywania informacji kosztowych na etapie formułowania, komunikowania strategii w przedsiębiorstwie oraz projektowania i wdrażania zarządzania strategicznego w celu jej realizacji, a także na etapie ustalania i wdrażania systemu kontroli i monitorowania

¹ Nita systematyzuje poglądy na pojęcie czynnik kosztotwórczy zestawiając główne stanowiska w definiowaniu tej kategorii oraz przedstawia ich klasyfikację w następujących publikacjach: (Nita, 2006, 2008).

postępów w realizacji przyjętej strategii. W strategicznym zarządzaniu kosztami następuje połączenie łańcucha wartości, strategicznego pozycjonowania przedsiębiorstwa i czynników determinujących koszty działalności o charakterze długookresowym. Ponoszenie kosztów jest rezultatem decyzji strategicznych. W tej koncepcji bardzo ważną rolę odgrywa przystosowanie przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, koncentracja na konkurencji, wymaganiach klientów oraz relacje przedsiębiorstwa z dostawcami. (za: Nowak, 2006 a; Nowak, 2006 b; Szychta, 2008).

W literaturze przedmiotu bardzo różnie są klasyfikowane czynniki mające wpływ na poziom i strukturę kosztów. Należy zgodzić się z twierdzeniem, że wielość tych czynników sprawia, że sprecyzowanie jednego uniwersalnego ich wykazu jest niezmiernie trudne. Zamieszczono najczęściej stosowaną ich klasyfikację zawartą w polskich publikacjach zaprezentowano w tab. 1.

Tab. 1. Wybrane polskie publikacje książkowe zawierające definiowanie i klasyfikację czynników kosztotwórczych

Autor, publikacja	Stosowany termin i podstawowe grupy czynników kosztotwórczych
B. Siwoń (1988), s. 85-86	Termin czynniki wpływające na koszty. Podział: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, na przykład przedmiot i zakres działalności, warunki ekonomiczne, organizacyjno-prawne uwarunkowania, warunki techniczne.
E. Nowak (1994), s. 160-162	Termin czynniki wpływające na koszty. Podział na grupy: wielkość produkcji, czynniki techniczne, organizacyjne, ekonomiczne.
G. K. Świdarska, (1997), s. 10	Czynniki kształtujące koszty. Podział: zewnętrzne, stanowiące otoczenie przedsiębiorstwa (na przykład czynniki ekonomiczne, polityczno-prawne i społeczne, postęp techniczny) oraz wewnętrzne, czyli wewnętrzne uwarunkowania wpływające na działalność przedsiębiorstwa (na przykład dostępne moce produkcyjne, systemy przetwarzania i przekazywania informacji, zasoby siły roboczej, kwalifikacje, przyjęte procedury działania).
A. A. Jaruga, W. A. Nowak, A. Szychta (1999), s. 78-80	Termin czynniki wpływające na koszty. Podział na czynniki właściwe: <ul style="list-style-type: none"> • zarządzaniu strategicznemu: wielkość produkcji, wielkość koniecznego potencjału (skala inwestycji, badania i rozwój, marketing); asortyment (stopień integracji wertykalnej); doświadczenie (w danym zadaniu); technologia (w ogniwach łańcucha wartości), kompleksowość (różnorodność oferowanych produktów, usług i serwisu); • zarządzaniu operacyjnemu związane ze zdolnościami i kompetencjami personelu zarządzającego, które obejmują: współdziałanie pracowników w procesie ustawicznego doskonalenia, zarządzanie jakością i kosztami jakości, alokację i wykorzystanie zasobów, produktywność, efektywność produktu, wzoru, projektu, wykonania, wykorzystanie więzi z dostawcami i klientami w tworzeniu łańcucha wartości dodanej.

cd. Tab. 1.

<p>K. Sawicki (2000), s. 85; W. Gabrusewicz (2002), s. 129-175; M. Sierpińska, T. Jachna (2004), s. 240-241</p>	<p>Termin czynniki wywierające wpływ na koszty firm lub czynniki wpływające na koszty. Podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czynniki zależne (tzw. endogeniczne) – powstają na skutek działania lub zaniechania działania przedsiębiorstwa; • czynniki niezależne (tzw. egzogeniczne) wpływają z zasad organizacji gospodarki narodowej, systemu finansowego i podatkowego, warunków naturalnych. <p>Podział: czynniki podstawowe i uboczne (losowe), niemierzalne lub częściowo niewymierne.</p> <p>Podstawowe (ogólne) czynniki to: wielkość produkcji i jej struktura asortymentowa, ilościowe zużycie czynników produkcji (na przykład czasu pracy, materiałów, usług obcych), ceny i jakość czynników produkcji (materiałów, środków trwałych, stawki wynagrodzeń, stawki amortyzacji), stopień mechanizacji i automatyzacji procesu produkcyjnego oraz wyposażenie firmy w środki techniczne, warunki zaopatrzenia i zbytu, lokalizacja firmy.</p>
<p>C. Kochalski (2000), s. 84-86</p>	<p>Termin czynniki mające wpływ na wysokość kosztów. Podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czynniki bezpośrednio związane z wytwarzaniem produktów, czyli daleko od klientów (na przykład typ produkcji, technologia wytwarzania, wydajność pracy, lokalizacja przedsiębiorstwa). Są to czynniki warunkujące wysokość kosztów własnych ponoszonych na produkcję; • Czynniki pierwotne, którymi są oczekiwania klientów, tkwiące w otoczeniu przedsiębiorstwa (czynniki zewnętrzne przede wszystkim rynkowe, utożsamiane z preferencjami klientów oraz działaniami podejmowanymi przez konkurentów).
<p>K. Rybarczyk, P. Dzurak, G. K. Świdowska (2003), s. 176-178, 188-190</p>	<p>Czynnik kosztotwórczy – wielkość mająca wpływ na koszty w długim okresie. Podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wykonawcze czynniki, które wpływają na koszty związane z organizacją procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, relacjami z dostawcami i klientami, efektywnością wykorzystania dostępnych zasobów, zaangażowaniem pracowników i innymi elementami tzw. kultury firmy; • Strukturalne czynniki, które odnoszą się do struktury ekonomiczno-organizacyjnej przedsiębiorstwa, takie jak: skala działalności, zakres działalności, doświadczenie, technologia złożoność i różnorodność produktów oferowanych klientom.
<p>A. Piosik (2006), s. 76</p>	<p>Termin czynniki kosztotwórcze. – składniki powodujące (warunkujące) koszty danego obiektu kosztowego. W rachunku kosztów zmiennych podstawowe znaczenie: wielkość sprzedaży i produkcji i czynniki bezpośrednio od nich zależne, na przykład liczba roboczogodzin. W modelach kosztów bardziej wyrażonych uwzględnia się inne czynniki, takie jak na przykład zróżnicowanie asortymentowe, liczba serii, liczba segmentów rynkowych.</p>
<p>E. Nowak (2006b), s. 247-251</p>	<p>Termin strategiczne czynniki kosztotwórcze - czynniki wpływające na kształtowanie się kosztów w długim okresie. Rozpoznanie tych czynników kosztotwórczych istotne w strategii przywództwa kosztowego.</p>

cd. Tab. 1.

E. Nowak (2006b), s. 247-251	<p>Podział:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturalne czynniki kosztotwórcze – kształtują strukturę ekonomiczną przedsiębiorstwa jako rezultat decyzji strategicznych, wywierają wpływ na poziom kosztów (na przykład skala i zakres działalności, doświadczenie rynkowe, kompleksowość działalności, technologia); • Wykonawcze czynniki kosztotwórcze – związane z przebiegiem procesów operacyjnych, wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego działania, przez co wpływają na redukcję kosztów (na przykład zaangażowanie pracowników, kompleksowe zarządzanie jakością, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, wydajność i lokalizacja maszyn i urządzeń, konfiguracja produktów, umiejętność współpracy z dostawcami i odbiorcami).
A. Karmańska (2006), s. 98-99	<p>Termin czynniki kosztotwórcze – czynniki wywołujące koszty przedsiębiorstwa. Identyfikacja i analiza czynników kosztotwórczych jako zadanie rachunkowości zarządczej zorientowanej na strategię przywództwa kosztowego lub strategię przywództwa jakościowego. Podział czynników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czynniki strukturalne, które determinują strukturę przedsiębiorstwa i bezpośrednio wpływają na koszty produktów, takie jak: skala działalności, doświadczenie rynkowe, stosowana technologia, integracja pozioma odrębnych procesów, złożoność oferty produktowej; • Czynniki wykonawcze, które dotyczą operacyjnych procesów wykonywanych w przedsiębiorstwie i oddziałują na jego zdolność do efektywnego działania, wynikają na przykład z zarządzania procesami technologicznymi, kompleksowego zarządzania jakością, zarządzania pracownikami i ich zaangażowania, zarządzania relacjami z dostawcami i odbiorcami oraz z klientami.
B. Nita (2006), s. 43-44; B. Nita (2008), s. 106-108	<p>Termin czynnik kosztotwórczy - parametr, od którego zależy poziom i struktura kosztów. Podział:</p> <p>I grupa - czynniki związane z rozmiarami działalności przedsiębiorstwa (wielkość produkcji i sprzedaży wytworzonych wyrobów lub oferowanych usług). Podejście tradycyjne, związane z analizą koszt-rozmiary działalności-zysk i podziałem kosztów na stałe i zmienne;</p> <p>II grupa – czynniki inne niż rozmiary działalności w perspektywie strategicznej (długookresowe czynniki powstawania kosztów):</p> <ul style="list-style-type: none"> • strukturalne odnoszące się do struktury ekonomiczno-organizacyjnej przedsiębiorstwa w pięciu obszarach: skala działalności, doświadczenie, zakres działalności, technologia, różnorodność i złożoność oferty; • wykonawcze dotyczące operacyjnych procesów wykonywanych w przedsiębiorstwie, na przykład wykorzystanie mocy produkcyjnych, zaangażowanie pracowników, efektywność wykorzystania dostępnych zasobów, zarządzanie jakością, konfiguracja produktu, relacje z dostawcami i odbiorcami.

Źródło: opracowanie własne.

Według autorki niniejszego artykułu, termin czynniki kosztotwórcze czy czynniki wpływające na koszty można stosować zamiennie, ponieważ te terminy oznaczają czynniki, które wywołują koszty w przedsiębiorstwie, warunkują kształtowanie się ich poziomu i strukturę. Ważne jest, aby przy ich identyfikacji uwzględnić w sposób spójny długi i krótki okres działania, wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania działalności oraz orientację na zarządzanie operacyjne i zarządzanie strategiczne.

Początkowo w literaturze przedmiotu w tradycyjnym ujęciu zakresu rachunku kosztów i analizy kosztów zwracano uwagę przede wszystkim na czynniki wewnętrzne, które są zależne od przedsiębiorstwa, i którymi można zarządzać tak, aby w efekcie wpływać dodatnio na wyniki finansowe. Za główne czynniki uznawano czynniki techniczne, ekonomiczne i organizacyjne powiązane z wielkością zużycia różnych zasobów oraz różnymi rodzajami działalności, fazami działalności operacyjnej zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku dokonał się znaczny postęp w rozwoju rachunkowości zarządczej zorientowanej na zarządzanie operacyjne i zarządzanie strategiczne. W perspektywie strategicznej rachunkowości zarządczej² coraz większego znaczenia nabiera dostarczenie metod i koncepcji wspierających zarządzanie kosztami w długim okresie. Zarządzanie kosztami stanowi integralną część ogólnej strategii zarządzania i jej implementacji. Strategiczna rachunkowość zarządcza zorientowana jest na integrację wewnętrznych, finansowych i niefinansowych informacji powstających w systemie rachunkowości przedsiębiorstwa z informacjami zewnętrznymi, pochodzącymi z jego otoczenia, które są wykorzystywane do formułowania i monitorowania nadrzędnych strategii jednostki, mających na celu zdobycie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Mając powyższe na uwadze, niezbędna jest klasyfikacja związana z wyodrębnieniem czynników strukturalnych i wykonawczych, które mają wpływ na poziom i strukturę kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w perspektywie długookresowej. Analiza tych czynników stanowi jednocześnie podstawę strategicznego zarządzania kosztami. Koszty działalności są rezultatem wyboru sposobów działania w odniesieniu do szeregu obszarów związanych z długookresową strukturą organizacyjną i ekonomiczną, przy czym czynniki z nimi związane można podzielić zarówno na czynniki o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Należy także podkreślić, że w literaturze przedmiotu wskazuje się na podstawową różnicę pomiędzy wymienionymi grupami czynników strategicznych. Kluczowa różnica sprowadza się do tego, że czynniki strukturalne nie zawsze są dodatnio skorelowane z osiągnięciami przedsiębiorstwa (na przykład integracja pionowa, szeroki asortyment,

² Przegląd definicji strategicznej rachunkowości zarządczej różnych autorów można znaleźć między innymi w: (Szycha, 2006; Nita, 2008).

działanie na dużą skalę nie zawsze przynoszą pozytywne rezultaty), natomiast czynniki wykonawcze powinny prowadzić do polepszenia sytuacji kosztowej przedsiębiorstwa (na przykład zwiększenie wydajności pracy i zaangażowania pracowników prowadzi do obniżki kosztów), (Rybarczyk i in., 2003, s. 188; Nita, 2006; Karmańska, 2006).

Ogólną tendencją w badaniu i objaśnianiu kosztów jest przyjęcie długookresowej perspektywy, dążenie do lepszych relacji efektywnościowych, osiągnięcie i utrzymanie korzystniejszej sytuacji konkurencyjnej w obszarze kosztów niezależnie od wybranej strategii uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw handlowych branży informatycznej

Badanie dotyczące rozpoznania czynników kosztotwórczych przeprowadzono na przykładzie spółek giełdowych należących do sektora handlu branży informatycznej ujętych w bazie danych Money.pl. Wykaz tych podmiotów przedstawiono w tab. 2³. Podstawowym materiałem empirycznym badań są raporty roczne tych spółek za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2012, w przypadku AB S.A. zakończony 30 czerwca 2013, w przypadku Komputronik S.A. zakończony 31 marca 2013. Za takim wyborem źródeł materiału empirycznego przemawia ich dostępność i podobny standard sporządzania. Przedsiębiorstwa te sporządzają skonsolidowane sprawozdania finansowe oparte na Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej (MSSF), przy czym wszystkie prezentują kalkulacyjny wariant sprawozdania z całkowitych dochodów, natomiast w notach objaśniających do sprawozdania finansowego, poza ASBISc, obowiązkowo ujawniły dane dotyczące kosztów rodzajowych. W strukturze raportów rocznych grup kapitałowych, poza sprawozdaniem finansowym prezentującym generalnie informacje finansowe, wyróżnia się dodatkowe sprawozdania uzupełniające, między innymi skonsolidowane sprawozdanie zarządu z działalności. Sprawozdanie z działalności zawiera w przeważającej większości informacje o charakterze niefinansowym, przez co umożliwia pełniejsze poznanie uwarunkowań działalności badanych grup kapitałowych.

Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa handlowe branży informatycznej są zorganizowane w grupy kapitałowe, obejmują więc jednostkę dominującą wraz

³ Ze względu na ograniczony zakres podmiotowy, badania należy traktować jako pilotażowe, stanowiące wstęp do dalszych badań i analiz, które docelowo obejmą wszystkie spółki notowane na GPW w Warszawie sektora PKD handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych.

z jednostkami zależnymi, które są komplementarne branżowo. Poza ASBISc, przedsiębiorstwa mają spółkę matkę zarejestrowaną w Polsce. Podmioty te realizują wspólne cele gospodarowania i z założenia wszystkie jednostki należące do grupy powinny czerpać korzyści z jej istnienia dzięki wzajemnej współpracy. Działalność badanych grup kapitałowych obejmuje następujące kluczowe obszary: handel sprzętem komputerowym, handel oprogramowaniem oraz usługi informatyczne. Spośród badanych przedsiębiorstw dwie grupy kapitałowe prowadzą swoją działalność handlową (sprzedaż klientom indywidualnym i biznesowym) głównie na rynku krajowym, dwie grupy na rynku Europy Środkowo-Wschodniej, jedna działa zaś na rynku międzynarodowym. Rynek dystrybucji produktów informatycznych jest rynkiem silnie konkurencyjnym zwłaszcza pod względem asortymentu i jakości produktów, poziomu zapasów, cen, zakresu usług dla klientów oraz dostępności kredytu kupieckiego. Bardzo ważna jest konkurencja z wieloma różnej wielkości podmiotami prowadzącymi działalność na różnych rynkach geograficznych i oferującymi różne kategorie produktów. Agresywne działania konkurencji są trudne do przewidzenia.

Tab. 2. Jednostki gospodarcze objęte badaniem

Nazwa jednostki i siedziba jednostki dominującej	Charakterystyka głównych obszarów działalności
Grupa Kapitałowa ABC Data S.A. Siedziba jednostki dominującej: Warszawa, 6 spółek zależnych.	Handel hurtowy sprzętem komputerowym, urządzeniami peryferyjnymi i oprogramowaniem, działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych na terenie Europy Środkowo-Wschodniej.
Grupa Kapitałowa AB S.A. Siedziba jednostki dominującej: Wrocław, 9 spółek zależnych.	Handel hurtowy i detaliczny sprzętem komputerowym, elektroniką użytkową, programami komputerowymi, montaż i naprawa sprzętu komputerowego oraz inne usługi informatyczne. Działalność na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Czechy, Słowacja).
Grupa Kapitałowa Action S.A. Siedziba jednostki dominującej: Warszawa, 10 spółek zależnych i stowarzyszonych.	Handel hurtowy sprzętem komputerowym i oprogramowaniem. Głównie rynek krajowy.
Grupa Kapitałowa ASBISc Enterprises PLC. Siedziba jednostki dominującej: Limassol, 45 spółek zależnych.	Sprzedaż i dystrybucja sprzętu i oprogramowania komputerowego na rynkach: kraje byłego Związku Radzieckiego, Europa Środkowo-Wschodnia, Europa Zachodnia, Bliski Wschód i Afryka, pozostałe.

cd. Tab. 2.

Grupa Kapitałowa Komputronik S.A. Siedziba jednostki dominującej: Poznań, 11 spółek zależnych.	Handel detaliczny i hurtowy sprzętem komputerowym i urządzeniami peryferyjnymi oraz świadczenie usług informatycznych i wdrożeniowych. Głównie rynek krajowy.
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych skonsolidowanych raportów rocznych badanych jednostek za rok zakończony dnia 31 grudnia 2012 roku oraz za rok obrotowy 2012/2013 (Grupa AB S.A., Komputronik S.A.).

W sprawozdaniu zarządu z działalności badane grupy kapitałowe zamieszczają informację na temat celów grupy i przyjętych strategii rozwoju. Porównując przedsiębiorstwa ważne jest na ile w formułowanej i realizowanej strategii zarządu dostrzegają aspekt zarządzania kosztami i potrzebę długofalowych działań w obszarze optymalizacji kosztów, jako warunek poprawy efektywności gospodarowania i wzrostu wartości. Ciekawym przykładem z tego punktu widzenia jest sprawozdanie Grupy Kapitałowej ASBISc. Zarząd przy formułowaniu strategii zaznaczył, że zakłada ona rozwój działalności i zwiększenie rentowności, głównie poprzez poprawę efektywności operacyjnej w zakresie dystrybucji produktów IT we wszystkich regionach działalności, rozwój portfolio produktowego oraz zwiększanie sprzedaży produktów sprzedawanych pod markami własnymi (Canyon, Prestigio). Grupa deklaruje, że cele te zamierza osiągnąć nie tylko poprzez zwiększenie sprzedaży wykorzystując słabość konkurencji, ale także kontrolę struktury kosztów. Według ASBISc działalność na rynku dystrybucji produktów informatycznych charakteryzują niskie marże zysku brutto, co oznacza, że wyniki działalności wykazują znaczną wrażliwość na wzrost kosztów operacyjnych. Tego typu sytuacja oznacza ogólnie niski poziom dochodowości działalności handlowej. Z tego względu kierownictwo wskazało, że nieskuteczne zarządzanie kosztami może mieć istotny niekorzystny wpływ na działalność, wyniki operacyjne i sytuację finansową przedsiębiorstwa. W celu redukcji kosztów operacyjnych i osiągnięcia wyższych marż zysku Grupa koncentrowała się na poprawie efektywności operacyjnej i dalszym zwiększaniu automatyzacji procesów związanych z zakupem produktów od kluczowych dostawców, transakcjami w ramach Grupy, przetwarzaniem zamówień i wymianą danych handlowych z klientami, po zautomatyzowane połączenie firma-klient (*ang. business-to-customer*) ze sklepami internetowymi należącymi do sprzedawców, w tym wykorzystanie elektronicznych kanałów sprzedaży. Dodatkowo zarząd Grupy wskazał na koszty traconych korzyści w wyniku rosnącej aktywności dostawców na rynku handlu elektronicznego i sprzedaży bezpośredniej do klientów badanej grupy.

Z kolei w sprawozdaniu zarządu z działalności Grupy AB wskazano, że w strategii rozwoju zakłada się utrzymanie silnej pozycji rynkowej, jak również rozwój

w selektywnych wybranych obszarach, mając na uwadze bezpieczeństwo finansowe, permanentny wzrost skali działania. Do czynników o znaczeniu kluczowym dla sytuacji ekonomicznej poza wzrostem przychodów ze sprzedaży, dalszym wzrostem kanałów sprzedaży, rozwojem oferty produktowej, ze szczególnym uwzględnieniem produktów zaawansowanych technologicznie, zarząd Grupy zaliczył utrzymanie na niskim poziomie udziału kosztów sprzedaży oraz kosztów ogólnego zarządu w przychodach i wzrost rentowności działalności operacyjnej.

Grupa Kapitałowa ABC Data konsekwentnie rozwija efektywną platformę sprzedaży, obsługi logistycznej poprzez wdrażanie procesów integracji systemów i procedur na poziomie grupy, dynamicznie rozwija działalność eksportową, kontynuuje strategię rozwoju sprzedaży produktów wysokomarżowych pod własną marką Colorovo. Efekt korzyści skali i rozwoju projektów pod własną marką ocenia na podstawie wskaźnika udziału kosztów zarządu i kosztów sprzedaży w relacji do przychodów ze sprzedaży.

Pozostałe badane podmioty w formułowanej strategii koncentrowały uwagę głównie na umacnianiu pozycji na polskim lub/i na zagranicznych rynkach dostawców sprzętu, oprogramowania i usług oraz dywersyfikacji działalności w obrębie branży IT, rozwoju oferty produktowej i wzmocnienie kanałów sprzedaży (Grupy: Komputronik, Action), wzmocnienie wartości dla akcjonariuszy (Action SA). Należy jednak zaznaczyć, że bardzo pozytywnym zjawiskiem jest fakt, że w prezentacji działań mających na celu podniesienie efektywności ekonomicznej i konkurencyjności Grupy te zwracały uwagę na dyscyplinę kosztową (w Grupie Komputronik poprawa relacji kosztów sprzedaży do przychodów) i ścisłą kontrolę kosztów (Grupa Action). W realizowanych ogólnych strategiach rozwoju badane grupy kapitałowe zwracają uwagę na duży potencjał rynków zagranicznych w kontekście zwiększania poziomu sprzedaży i redukcji kosztów wykorzystując korzyści skali działania oraz efekty synergiczne wynikające z centralizacji niektórych procesów i zasobów. Czynniki te zalicza się do strukturalnych czynników kosztotwórczych.

Należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwa handlowe, funkcjonujące w podobnym otoczeniu konkurencyjnym (określanym także jako rynek branżowy), traktują obszar zarządzania kosztami jako jeden z kluczowych dla podejmowanych działań, aczkolwiek nie wszystkie wprost nawiązują do tego obszaru w formułowanej strategii rozwoju. Relatywnie większe znaczenie badane przedsiębiorstwa przywiązują do aktywnej działalności na rzecz zwiększenia przychodów i umacniania pozycji na rynku, dalszego rozwoju działalności pod markami własnymi, optymalnej oferty sprzedawanych produktów (priorytet działań). Strategie takie determinują konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów, ale jednocześnie analizowane podmioty podejmują działania w kierunku zwiększenia efektywności kosztowej, ze

szczególnym zwróceniem uwagi na koszty sprzedaży i ogólnego zarządu. Z powyższego wynika, że podmioty te nie wybierają strategii przywództwa kosztowego⁴. Realizowane są mieszane strategie rozwoju, które uwzględniają dwa zestawy działań i źródeł przewagi konkurencyjnej: działania ukierunkowane na zwiększenie przychodów poprzez dywersyfikację działalności w obrębie branży IT oraz działania zmierzające do optymalizacji kosztów, aby uzyskać trwałą poprawę efektywności operacyjnej spółek grupy oraz przewagę na coraz bardziej konkurencyjnym rynku branżowym.

3. Rozpoznanie kluczowych czynników kosztotwórczych w przedsiębiorstwach handlowych branży informatycznej na podstawie opisowych elementów raportów rocznych

Użytkownicy raportów rocznych oczekują coraz bardziej szczegółowych informacji by poznać specyfikę działalności danej jednostki oraz motywów podejmowanych decyzji. Opisowe elementy raportu rocznego, które uzupełniają treść sprawozdania finansowego, powinny dostarczać informacji o zdarzeniach istotnych dla rozwoju i strategii, a także prezentować między innymi czynniki wpływające na wyniki finansowe, a więc przychody i koszty grupy kapitałowej w okresie objętym sprawozdaniem finansowym (informacje historyczne), a także, które będą miały wpływ na sytuację w przyszłości (informacje prospektywne). Można więc przyjąć, że opisowe sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej oraz noty objaśniające powinny stanowić skuteczne narzędzie do komunikowania informacji na temat kluczowych strategicznych czynników kosztotwórczych.

Z przeprowadzonych badań wynikają wnioski natury ogólnej sformułowane na podstawie porównania informacji ujawnionych przez badane grupy kapitałowe działające w tym samym sektorze i branży.

Wszystkie badane podmioty gospodarcze zwracają uwagę na permanentny wzrost skali działania i dostrzeganie pozytywnych efektów synergii wynikających ze wzrostu obrotów i wspólnego wykorzystania zasobów (strukturalne czynniki kosztów). Prowadzenie działalności nie tylko na obszarze kraju, ale także w skali ponadnarodowej dzięki czemu przedsiębiorstwa zwiększają swój udział w rynku

⁴ Według Szulce w handlu, gdzie koszty wykazują tendencję rosnącą, stosowanie strategii przywództwa kosztowego jest trudne. Aby osiągnąć sukces niezbędne jest także zwiększanie zakresu i jakości świadczonych usług, stąd powszechniej jest stosowana strategia zróżnicowania, przy czym handel poszukuje jednocześnie wszelkich możliwości relatywnego obniżania kosztów (Szulce, 1998).

i relatywnie zmniejszają koszty. W realizowanych strategiach rozwoju głównym kierunkiem ekspansji geograficznej są przede wszystkim rynki europejskie.

Do głównych czynników strukturalnych należy zaliczyć podejmowanie różnych form integracji i koordynacji podejmowanych działań przedsiębiorstw handlowych w celu maksymalizacji efektów synergicznych wspólnych działań i efektów skali. Procesy te stanowią źródło długoterminowej optymalizacji kosztów (strukturalny czynnik kosztów). Badane przedsiębiorstwa przywiązują dużą uwagę do rozwijania współpracy w różnych dziedzinach pomiędzy jednostką dominującą i jednostkami zależnymi, dzielenia się wiedzą, rozwijania potencjału każdej ze współpracujących jednostek, a także doskonalenia współpracujących przedsiębiorstw w ramach jednego łańcucha wartości dla klienta. Przedsiębiorstwa handlowe tworzące grupę kapitałową dzięki centralizacji i specjalizacji wybranych funkcji zarządczych i marketingowych na szczeblu jednostki dominującej osiągają większe efekty niż w przypadku indywidualnych działań oraz mogą skuteczniej konkurować z innymi przedsiębiorstwami poprzez wykorzystanie takich instrumentów konkurencji jak: wspólne zarządzanie zakupami, dostawami i zapasami, kształtowanie oferty asortymentowej, kształtowanie standardów obsługi nabywców, działalność rozwojową. Można więc przypuszczać, że kumulacja różnych zasobów i optymalizacja realizowanych procesów w ramach grupy kapitałowej jest ważnym czynnikiem zapewniającym poprawę efektywności kosztowej w perspektywie długookresowej.

Procesy logistyczne stanowią istotny strukturalny i wykonawczy czynnik kosztotwórczy. Badane grupy kapitałowe wskazują na optymalizację kosztów poprzez innowacje w logistyce, które przynoszą korzyści w postaci optymalizacji kosztów zakupów (kosztów logistyki zaopatrzeniowej) i dostarczania produktów na rynek (koszty logistyki sprzedaży) przy założonej jakości obsługi logistycznej. Część przedsiębiorstw wskazuje na posiadanie własnego zaplecza logistycznego w postaci nowoczesnych centrów dystrybucyjnych, które pozwalają każdemu z partnerów poprawić swój łańcuch wartości rynkowej (ABC Data, ASBISc podkreśla przy tym dużą zależność od obcych usług kurierskich i innych transportowych, w Grupie AB w planach budowa centrum dystrybucji). Podejmowane ulepszenia i usprawnienia w infrastrukturze dystrybucyjnej i systemie logistycznym to czynniki podstawowe dla zwiększenia wydajności i optymalizacji poziomu kosztów we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw. Najczęściej wymienia się korzyści takie jak: tworzenie optymalnych warunków zakupu, uzyskiwanie korzystnych cen zakupu (ceny te decydują o kosztach związanych z danym towarem i cenach sprzedaży), terminowa realizacja zamówień, minimalizacja czasu przepływu towarów, redukcja zamrożonego w zapasach kapitału oraz poprawa rotacji towarów. Inwestowanie w technologię in-

formacyjną (strukturalny czynnik kosztów) wspomagającą systemy zarządzania łańcuchem dostaw przedsiębiorstw tworzących grupę kapitałową, co zapewnia redukcję kosztów fizycznej dystrybucji i składowania towarów, sprzyja wzrostowi efektywności operacji magazynowych i transportowych.

Zastosowanie efektywniejszych kosztowo kanałów sprzedaży, dywersyfikacja kanałów zbytu, rozwój handlu elektronicznego, wspieranie strategii marketingowych najnowocześniejszymi technologiami informacyjnymi jako strukturalne czynniki kosztowe w badanych grupach kapitałowych takich, jak: ABC Data, ASBISc, Komputronik, AB.

W Grupie Komputronik jako strategiczne czynniki wykonawcze należy wskazać zmiany w organizacji sprzedaży. Grupa dokonywała redukcji kosztów poprzez optymalizację ilości własnych salonów sprzedaży, zamykanie nierentownych salonów sprzedaży, zmianę ich lokalizacji, zmniejszenie zatrudnienia, otwarcie wielko powierzchniowego centrum nowoczesnych technologii.

Stałe zmiany w oferowanych towarach i usługach uwzględniając potrzeby i wymagania klientów (dywersyfikacja oferty handlowej), współpraca ze światowymi liderami rozwiązań informatycznych, co zapewnia dostęp do nowoczesnych technologii, to kolejne strukturalne czynniki kosztotwórcze we wszystkich badanych grupach kapitałowych. Należy podkreślić, że zarząd ASBISc wymienia rozwijanie bliskich relacji z dostawcami opartych na zaufaniu jako jeden z podstawowych czynników powodzenia prowadzonych działań. Czynnik ten zaliczany jest do strategicznych czynników wykonawczych.

Identyfikację czynników kosztotwórczych umożliwia także analiza zamieszczonych informacji na temat ryzyka gospodarczego oraz przyjętych strategii do zarządzania ryzykiem. Ryzyko wpływa z jednej strony na ujmowanie w sprawozdaniu finansowym kosztów i rezerw stanowiących przyszłe zobowiązania, z drugiej strony na konieczność ujawnienia uzupełniającej informacji opisowej i ilościowej na temat ich rodzajów, wpływu na sytuację majątkowo i finansową jednostki oraz stosowanych narzędziach zarządzania danymi rodzajami ryzyka. Analiza zamieszczonych treści dotyczących raportowania o ryzyku wskazuje na pewną specyfikę branży, w której działają badane grupy kapitałowe i podobne przyczyny jego wystąpienia. W odniesieniu do badanych spółek wymieniane są zarówno ryzyka zewnętrzne zależne od warunków poza przedsiębiorstwem, jak i wewnętrzne zależne od warunków istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa, ryzyka o charakterze operacyjnym tkwiące w organizacji w realizacji działalności operacyjnej (logistyki, zaopatrzenia i sprzedaży), w zarządzaniu aktywami i pasywami operacyjnymi, a także ryzyka tkwiące w działalności finansowej. Skutki ryzyk mogą wpływać na poziom praktycznie wszystkich kosztów koniecznych do poniesienia w przedsiębiorstwie. Czynniki

kosztotwórcze można pogrupować na czynniki o charakterze operacyjnym, które są związane z ryzykiem operacyjnym (na przykład sprzedaż z odroczonym terminem płatności i ryzyko utraty należności, deprecjacja zapasów, sezonowość sprzedaży) oraz czynniki związane z ryzykiem finansowym o charakterze zewnętrznym, (na przykład zmiany stóp procentowych, kursów walutowych, zmiany cen towarów i usług), jak i wewnętrznym (na przykład korzystanie z finansowania zewnętrznego i ryzyko utraty płynności). Wymienione rodzaje ryzyka mają w zasadzie charakter systematyczny, w dużym stopniu ich źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa. Badane podmioty podejmują konkretne działania w celu minimalizowania i w efekcie optymalizacji kosztów prowadzonej działalności (na przykład dywersyfikacja rodzajów finansowania, budżetowanie przepływów pieniężnych, wdrożenie procedur rachunkowości zabezpieczeń, stosowane klauzule ochrony cenowej w większości umów dystrybucyjnych), co należy ocenić pozytywnie. Ponadto podejmowane działania ograniczające ryzyko generują także dodatkowe koszty, na przykład koszty ubezpieczeń należności, zapasów monitorowania klientów. Badane jednostki decydują się je ponosić uwagi na działania prewencyjne i minimalizację kosztów po zaistnieniu zdarzeń negatywnych.

Badane podmioty zwracają uwagę na ryzyka związane z otoczeniem ogólnym (makrootoczeniem wspólnym dla wszystkich podmiotów działających w kraju lub regionie). Wśród zewnętrznych czynników kosztotwórczych z nim powiązanych należy wskazać wpływ sytuacji makroekonomicznej (tempo wzrostu gospodarki, dochody gospodarstw domowych, poziom konsumpcji, zyski przedsiębiorstw). Dochody gospodarstw domowych i zyski przedsiębiorstw wpływają na wielkości zakupów produktów IT. Według grupy ASBISc czynniki te mogą spowodować zmniejszenie udziału rynkowego, a zatem mniejsze efekty skali. Część kosztów operacyjnych ma charakter stosunkowo stały, a wydatki planuje się częściowo na podstawie wartości spodziewanych zamówień, prognozowanych w warunkach ograniczonej znajomości przyszłego popytu. W rezultacie jednostka może nie być w stanie zmniejszyć procentowego udziału kosztów operacyjnych w przychodach, aby ograniczyć spadki marży brutto w przyszłości. Dodatkowo, co już zostało wcześniej podkreślone, rosnąca aktywność dostawców na rynku handlu elektronicznego i bezpośrednia sprzedaż produktów do klientów wpływa także na zagrożenie utraty udziału w rynku. Grupy Kapitałowe: ASBISc i AB wymieniają także ryzyko zmiany przepisów prawa oraz ich interpretacji i stosowania (głównie niestabilność systemu podatkowego), które oznacza możliwość negatywnych rozstrzygnięć w toczących się lub przyszłych postępowaniach przez sądami i organami administracyjnymi.

Podsumowanie

W literaturze z zakresu rachunkowości od lat dziewięćdziesiątych XX wieku następuje przesuwanie akcentu na tworzenie informacji na potrzeby zarządzania strategicznego i koncepcje związane z tworzeniem wartości, u podstaw których leży identyfikacja strategicznych czynników kosztotwórczych. Druga grupa czynników to czynniki operacyjne, właściwe zarządzaniu operacyjnemu, które wynikają z wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa i wiążą się ze zużyciem zasobów oraz zdolnościami personelu zarządzającego do ciągłego usprawniania realizowanych procesów.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że opisowe elementy rocznego raportu umożliwiają, po bardzo wnikliwej analizie prezentowanych treści, określenie istotnych czynników kosztotwórczych: o charakterze strategicznym, głównie strukturalnych; na poziomie całej grupy kapitałowej i na poziomie wybranych działań, które mają znaczenie w optymalizacji kosztów szczególnie znaczących procesów. W przedsiębiorstwach należących do jednej branży część czynników determinujących koszty powtarza się, na przykład z uwagi na tożsamość kanałów dystrybucji, segmentów rynku, ofertę produktów, podobne metody obsługi klientów. Wyniki badania wskazują, że w prezentowanych przedsiębiorstwach strategia przewagi kosztowej nie stanowi priorytetu, ale w prowadzonej działalności przyjmowane są podstawowe sposoby realizacji tej strategii, takie jak: efekty skali, efekty specjalizacji, efekty innowacji, co umożliwi wzmocnienie przewagi konkurencyjnej w zakresie kosztów w stosunku do konkurentów. Należy jednak podkreślić, że zewnątrzni interesariusze informacji z raportów rocznych, będą mieć problemy z odnalezieniem interesujących ich informacji dotyczących czynników determinujących poziom i strukturę kosztów, które uzupełniają informacje finansowe obligatoryjnie ujmowane w części finansowej raportu rocznego. Wydaje się, że należałoby wprowadzić obowiązek komunikowania skupionej informacji na temat kluczowych czynników warunkujących koszty przedsiębiorstwa oraz wybranych miar i wskaźników, które będą wykorzystane do oceny historycznych osiągnięć celów stawianych przez zarząd i zamierzeń dla przyszłych okresów w tym obszarze. Takie podejście zwiększy użyteczność raportów rocznych w ocenie osiągniętych i przyszłych wyników finansowych. Z badań wynika, że Grupy AB, ABC Data i Komputronik jako podstawowe mierniki efektywności operacyjnej w obszarze optymalizacji kosztów wskazały wskaźniki udziału kosztów ogólnego zarządu i kosztów sprzedaży w przychodach ze sprzedaży, które zostały także porównane do poziomu z roku poprzedniego, natomiast Grupa ASBISc wskazała na wskaźniki dynamiki kosztów

sprzedaży i kosztów ogólnego zarządu, które porównywano do wskaźników dynamiki przychodów ze sprzedaży i zysku operacyjnego. Badane jednostki najczęściej ujawniają dodatkowe informacje finansowe i opisowe dotyczące przychodów i wyników, w związku z tym jedynie pośrednio można wnioskować na temat kosztów prowadzonej działalności gospodarczej.

Literatura

1. ASBISc, *Raport Roczny za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2012*, http://investor.asbis.com/download/ASBISc_Annual_Report_2012_PL.pdf [07.08.2013]
2. Gabrusewicz W. (2002), *Podstawy analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
3. Jaruga A. A., Nowak W. A., Szychta A. (1999), *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
4. Karmańska A. (2006), *Zarządzanie przedsiębiorstwem a rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, w: Karmańska A. (red.) *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa
5. Kochalski C. (2000), *Analiza kosztów własnych w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem przemysłowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
6. Nita B. (2006), *Strategiczne czynniki kosztotwórcze*, w: Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
7. Nita B. (2008), *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Walters Kluwer Polska, Warszawa
8. Nowak E. (2006a), *Geneza i istota strategicznego zarządzania kosztami*, w: Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
9. Nowak E. (2006b), *Czynniki kosztotwórcze w strategicznym zarządzaniu kosztami*, w: Nowicka-Skowron M. (red.), *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Standardy międzynarodowe*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków
10. Nowak E., (1994), *Analiza kosztów*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław
11. Piosik A. (2006), *Zasady rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
12. Portal Money.pl, http://www.money.pl/gielda/spolki_gpw/dzialalnosc/ [31.07.2013]
13. Rybarczyk K., Dżurak P., Świdarska G. K. (2003), *Narzędzia nowoczesnej rachunkowości zarządczej*, w: Świdarska G. K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy*, Difin, Warszawa

14. Sawicki K. (2000), *Analiza kosztów firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
15. Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
16. Siwoń B. (1988), *Kontrola kosztów działalności gospodarczej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
17. Sobańska I. (2009), *Rachunkowość zarządcza*, w: Sobańska I. (red.), *Rachunek kosztów podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
18. *Sprawozdanie z działalności GRUPA ACTION S.A. 2012*, <http://biznes.pap.pl/espi/en/reports/view/2,225855> [07.08.2013]
19. *Sprawozdanie z działalności Komputronik S.A.*, http://www.komputronik.com/data/files/137_file3_1332836704.pdf [07.08.2013]
20. *Sprawozdanie Zarządu AB S.A. z działalności Grupy za rok obrotowy 2011/2012*, http://www.ab.pl/sites/default/files/pliki-do-pobrania/Y11_12_sprawozdanie%2520za%25C4%2585du%2520roczne%2520skonsolidowane.pdf [07.08.2013]
21. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy ABC Data za rok obrotowy 2012*, http://notowania.pb.pl/files/espi/20130318_213049_0002719739_ABC_Data_Sprawozdanie_Zarzadu_skonsolidowane_2012.pdf [08.07.2013]
22. Świdarska G. K. (red.), (1997), *Rachunkowość zarządcza. ABC rachunkowości dla menedżera*, Poltext
23. Szulce H. (1998), *Struktury i strategie w handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
24. Szychta A. (2006), *Ramy koncepcyjne strategicznej rachunkowości zarządczej: in statu nascendi*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 31 (87), SKwP Rada Naukowa, Warszawa
25. Szychta A. (2008), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź

An attempt to identify the cost creating factors at commercial enterprises of the IT branch based on annual reports

Abstract

The aim of the article is to present the essence and classification of the company's cost determining factors on the basis of Polish literature on accounting and to make an attempt to identify the key cost determining factors at commercial enterprises of the IT branch - groups of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. On the basis of the research it can be concluded that the descriptive elements of the annual report enable, after a very careful analysis of the content presented, identifying important cost creating factors: of strategic nature, mainly structural; at the level of the whole capital group and at the level of selected activities which are important in the optimization of costs of particularly significant processes.

Keywords

cost-determining factors, cost optimization, structural cost-determining factors, executive cost-determining factors, commercial enterprises of the IT branch

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w krajach rozwijających się na przykładzie Indii

Michał Zaremba

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomii,
Katedra Ekonomii Rozwoju

e-mail: m.zaremba@hotmail.com

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.20

Streszczenie

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu staje się jednym z najpopularniejszych i najczęściej badanych zjawisk w ramach nauk ekonomicznych i o zarządzaniu. Przez wiele lat było ono łączone wyłącznie z krajami wysoko rozwiniętymi. Zmiany w postrzeganiu roli i celów przedsiębiorstwa, jako jednostki powiązanej ze społecznością lokalną, tworzącą rdzeń społecznej odpowiedzialności biznesu, przedostały się również do krajów rozwijających, w tym do Indii, kraju z jedną z najdynamiczniej rozwijających się gospodarek współczesnego świata oraz największą demokracją. Indie przyjęły tę koncepcję, dostosowując ją do lokalnej specyfiki i uwarunkowań.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie, ład korporacyjny

Wstęp

Zarówno w praktyce gospodarczej, jak i teorii ekonomii, do niedawna przyjmowano, że głównym i jedynym celem przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku. Zarówno właściciel, jak i kadra menedżerska nie dostrzegali potrzeby zaangażowania się i głębszej interakcji z lokalną społecznością. Paradygmat wywodzący się jeszcze z ekonomii klasycznej uległ gruntownemu przeobrażeniu wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi na świecie. Obecnie akcentuje się, że każdy podmiot ekono-

miczny powinien podejmować swe działania, biorąc pod uwagę uwarunkowania środowiskowe i społeczne oraz wpływ, który na nie wywiera. Dialog z grupami interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych pomaga w budowaniu i podtrzymywaniu pozytywnych relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem, skutkując obopólnymi korzyściami. Taka wizja prowadzenia przedsiębiorstwa, nazwana społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), jak się wydaje, na trwale znalazła się zarówno w teorii, jak i - coraz częściej - w praktyce gospodarczej.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu przez długi czas była uważana za fenomen właściwy krajom rozwiniętym, niemniej jednak ta forma działania coraz częściej występuje i rozwija się w krajach rozwijających się. W Indiach, będących drugim po względem liczebności krajem świata i największą demokracją, również rozwija się ten typ działalności, dostosowując się do lokalnych uwarunkowań.

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie funkcjonowania CSR w kraju rozwijającym się, jakim są Indie.

1. Pozycja Indii w gospodarce światowej

Gospodarka indyjska na przestrzeni ostatnich lat stała się jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek świata, czyniąc z niej jednego z największych światowych eksporterów i importerów.

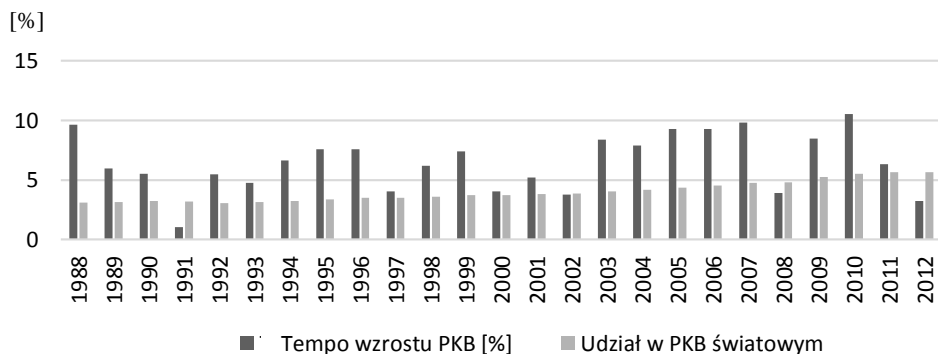
Włączenie się oraz wzrost zaangażowanie gospodarki indyjskiej w procesy globalne następuje z początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wraz z przeprowadzeniem liberalnych reform gospodarczych, jako remedium na kryzys gospodarczy, który dotknął tę gospodarkę na przełomie 1990 i 1991 roku. Powstanie i rozwój kryzysu było powiązane z kilkoma czynnikami, przy czym za najistotniejsze, jak się wydaje, należy uznać, upadek i rozpad ZSRR, który był wówczas największym i najważniejszym partnerem handlowym tego kraju, wybuch pierwszej wojny w Zatoce Perskiej, co bezpośrednio przyczyniło się do zawirowań na światowym rynku ropy naftowej (wzrost cen o około 65% w stosunku do roku poprzedzającego wybuch wojny), utrzymywanie stałego, przewartościowanego kursu rupii, narastanie deficytu budżetowego oraz brak stabilności politycznej (por. Srinivasan, 2000; Virmani, 2001).

Zawirowanie gospodarcze i polityczne w sposób istotny odbiły się na gospodarce indyjskiej. Konsekwencje były wielorakie; za najważniejsze powinno się uznać gwałtowny spadek rezerw walutowych, który osiągnął poziom 1 mld dolarów, co wówczas stanowiło równowartość około dwutygodniowego importu, znaczny wzrost inflacji do poziomu 12%, wzrost deficytu na rachunku obrotów bieżących do

poziomu 3% PKB, oraz istotny spadek wiarygodności kraju, utrudniający pozyskiwanie środków finansowych na międzynarodowych rynkach finansowych.

W odpowiedzi na kryzys rząd indyjski zwrócił się o pomoc do Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego. Zgoda na udzielenie i uruchomienie działań pomocowych została uzależniona od wdrożenia reform gospodarnych o charakterze liberalnym, w duchu konsensusu waszyngtońskiego. Reformy te miały obejmować przede wszystkim działania związane z deregulacją gospodarki, prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych oraz liberalizacją wymiany gospodarczej i szeroko pojętym otwarciem gospodarki. Dotychczasowy zakres interwencjonizmu państwowego oraz kontrola państwowa zostały istotnie ograniczone. Liberalizacja, choć w różnym stopniu, dotknęła większości aspektów polityki gospodarczej, w tym tak istotnych jej działów jak polityka przemysłowa, podatkowa, regulacyjna rynku finansowego czy związana z handlem i inwestycjami zagranicznymi (Kumar, 2011; Joshi i Little, 1996).

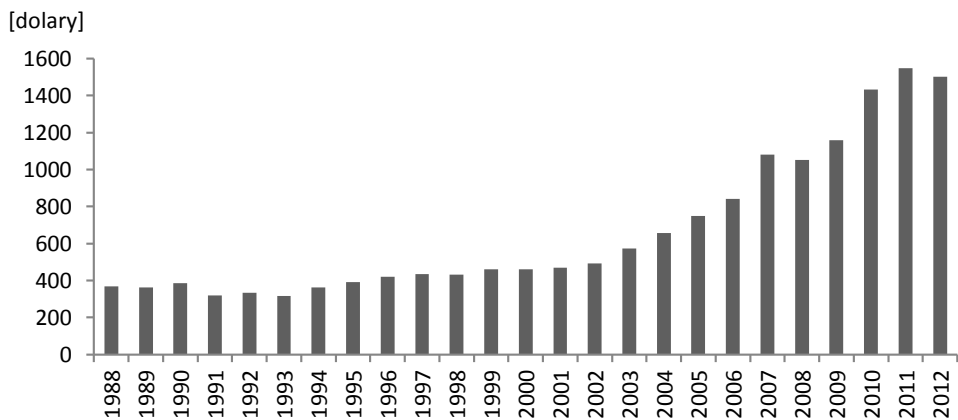
W wyniku przeprowadzonych reform nastąpiły znaczne zmiany w dynamice i funkcjonowaniu tej gospodarki. Średnie roczne tempo wzrostu gospodarczego, relatywnie wysokie aż do kryzysu z początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku (spadek tempa do poziom około 1%), od 1992 roku zaczyna wzrastać systematycznie wzrastać osiągając w 2007 roku, tuż przed wybuchem światowego kryzysu finansowego wartość 9,8% (rys. 1). W 2008 roku, ze względu na światowe spowolnienie, tempo wzrostu PKB spada do 3,8%, jednak już kolejnych latach (2009 i 2010) tempo ponownie wzrasta osiągając wysokie tempo 8,48% i 10,55%. Lekkie spowolnienie gospodarcze, związane z kondycją całej gospodarki światowej, wystąpiło ponownie w ostatnich dwóch latach. Gospodarka indyjska w latach 1992-2012 rozwijała się w średnim tempie 6,65% rocznie.



Rys. 1. Tempo wzrostu PKB Indii i wzrostu udziału w PKB globalnym w latach 1988-2012 [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Monetary ...).

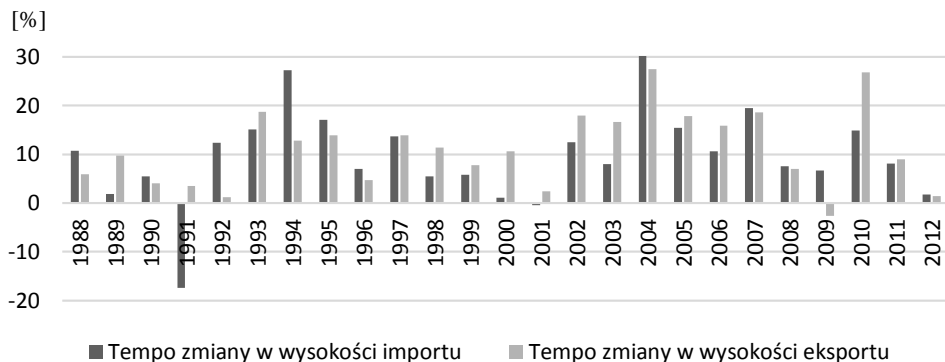
Pozytywne skutki przeprowadzonych reform potwierdza wzrost PKB na mieszkańca (w dolarach). W okresie 1988-2012 zwiększył się on ponadczterokrotnie z poziomu około 370 dolarów na mieszkańca do poziomu 1500 dolarów, przy czym wzrost ten istotnie zwiększa się od 2002 roku (rys. 2). W wartościach zagregowanych oznaczało to wzrost PKB z poziomu niewiele ponad 300 miliardów dolarów w 1988 roku, do poziomu 1841 miliardów w 2012 roku.



Rys. 2. PKB Indii *per capita* w latach 1988-2012 [dolarzy]

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Monetary ...).

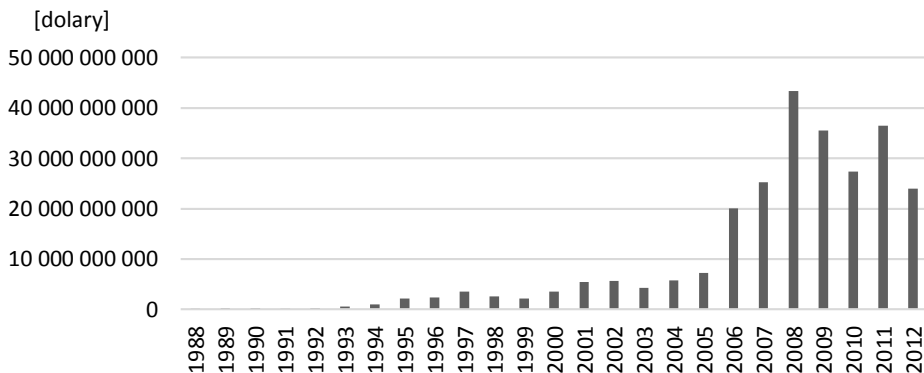
W okresie 1988-2012 istotnej zmianie ulega dynamika zmian w wartości importu i eksportu dóbr i usług (rys. 3). Wartości te po kryzysie 1991 roku i przeprowadzonych reformach gospodarczych systematycznie się zwiększają, osiągając w 2007 roku, w przededniu kryzysu finansowego, wartości oscylujące w granicach 20%. Dla porównania, w 1990 roku wartość dla eksportu wyniosła 4%, a dla importu 5,45%. Oznacza to istotne otwarcie się gospodarki, która wcześniej wykazywała tendencje autarkistyczne. Można przypuszczać, że tak znaczące zmiany tych wskaźników oznaczają sukces przeprowadzonych reform, które w znacznej mierze były nakierowane na silniejsze i głębsze powiązanie gospodarki indyjskiej z gospodarką światową, a z drugiej strony mogą dowodzić pozytywnego wpływu rozwoju handlu zagranicznego na wzrost gospodarczy i dobrobyt społeczny.



Rys. 3. Tempo zmian w eksporcie i imporcie Indii w latach 1991-2007 [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Monetary ...).

W okresie 1988-2012 znacząco zmieniają wartości przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do kraju (rys. 4). W roku 1988 przepływy te wyniosły jedynie 91,25 mln dolarów, systematycznie wzrastając i ostatecznie osiągając w 2012 roku wartość prawie 24 mld dolarów. Tak znaczne zmiany w wartości przepływów potwierdza istotne otwarcie gospodarki i jej integrację z gospodarką światową oraz sugeruje dużą atrakcyjność tego kraju dla zagranicznych inwestorów. Zwielokrotnienie przepływów BIZ, jak się wydaje, zdynamizowało tę gospodarkę oraz pozytywnie wpłynęło na rozwój tego kraju.



Rys. 4. Wartość przepływów netto BIZ do Indii w latach 1991-2007 [dolarzy]

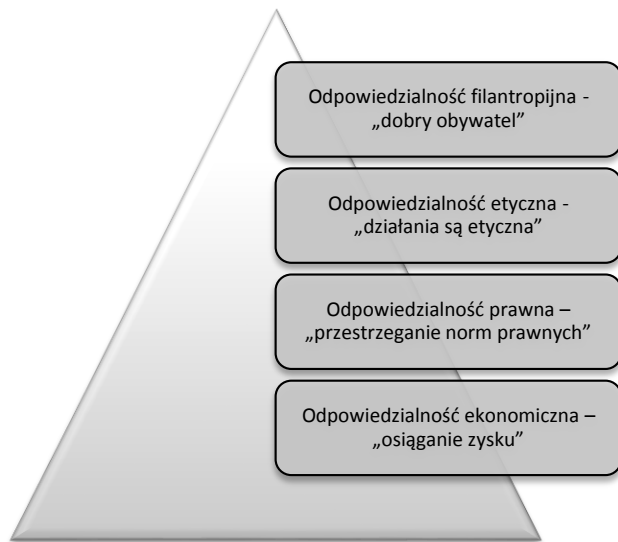
Źródło: opracowanie własne na podstawie (World Bank ...).

Podsumowując, należy stwierdzić że przeprowadzone reformy przyniosły wymierne efekty. Gospodarka indyjska silnie zintegrowała się z gospodarką światową i stała się jej istotnym podmiotem. W ciągu ponad dziesięcioletniego okresu nastąpił wzrost zainteresowania tym krajem, jako docelowym miejscem inwestycji, na co wskazuje systematyczny i wysoki wzrost przepływów BIZ do kraju. W analizowanym okresie nastąpił znaczny wzrost tempa wzrostu gospodarczego i dochodu na jednostkę. Kraj ten stał się jednym z czołowych światowych eksporterów i importerów oraz ważnym podmiotem w światowej wymianie handlowej.

2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*) zaczęła szeroko pojawiać się w literaturze ekonomicznej od siedemdziesiątych XX wieku, przy czym nie jest to jednolita teoria, a raczej zbiór koncepcji, których łączy przeświadczenie, że prowadzenie przedsiębiorstw nie polega wyłącznie na maksymalizacji zysku i podejmowaniu czysto ekonomicznych decyzji. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy tego, jak dany podmiot wpływa na wszystkie inne podmioty z jego otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego (Kietliński i in., 2005). Oznacza to, że przedsiębiorstwa ponoszą nie tylko odpowiedzialność w zakresie gospodarki finansowej i odpowiedzialność prawną, ale również, w pewnym sensie, sprawują odpowiedzialność nad całym społeczeństwem (por. McGuire, 1963; Rybak, 2004).

W badaniach nad społeczną odpowiedzialnością biznesu wyróżnia się dwa zasadnicze modele: pierwszy z nich to model *After Profit Obligation*, nawiązujący do piramidy potrzeb Masłowa, a opisany przez amerykańskiego ekonomistę Carrola (rys. 5). Model dzieli odpowiedzialność przedsiębiorstwa na cztery poziomy (odpowiedzialności): ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny, przy czym poziom ekonomiczny ma znaczenie elementarne dla danego podmiotu, a działalność filantropijna jest odpowiedzialnością wyższego rzędu (Carroll, 1993).

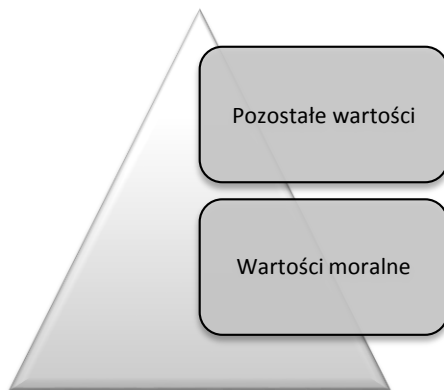


Rys. 5. Koncepcja CSR według modelu *After Profit Obligation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kuraszko, 2010, s. 91).

Podstawowym i nadrzędnym celem działania przedsiębiorstwa jest uzyskiwanie zysku, który dopiero pozwala na realizację pozostałych aspektów. W przypadku ponoszenia strat lub nieuzyskiwania zysku nie można wymagać od przedsiębiorstwa ponoszenia odpowiedzialności w pozostałych obszarach. Są to obszary dodatkowej odpowiedzialności, które mogą być realizowane, dopiero gdy dana organizacja osiągnie satysfakcjonujący poziom zyskowności.

Drugi model, spopularyzowany przede wszystkim w pracach Kanga i Wood, nosi nazwę *Before Profit Obligation* (rys. 6). Model ten, pod pewnymi względami, jest odwróceniem hierarchii, przedstawionej w pierwszym modelu – uznaje się, że najwyższymi i najważniejszymi wartościami są wartości moralne i to im są podporządkowane wszystkie inne wartości. Tak więc podstawą piramidy jest odpowiedzialność moralna, która jest podejmowana bez względu na warunki, w których działa dana organizacja (Glinkowska, 2012).



Rys. 6. Koncepcja CSR według modelu *Before Profit Obligation*

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Glinkowska, 2012, s. 20).

Zgodnie z tym modelem postawy moralne kierownictwa, zarządu, kadry menedżerskiej oraz szeregowych pracowników tworzą wartość dodaną, która wpływa na tworzenie i pogłębianie więzi z interesariuszami i zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

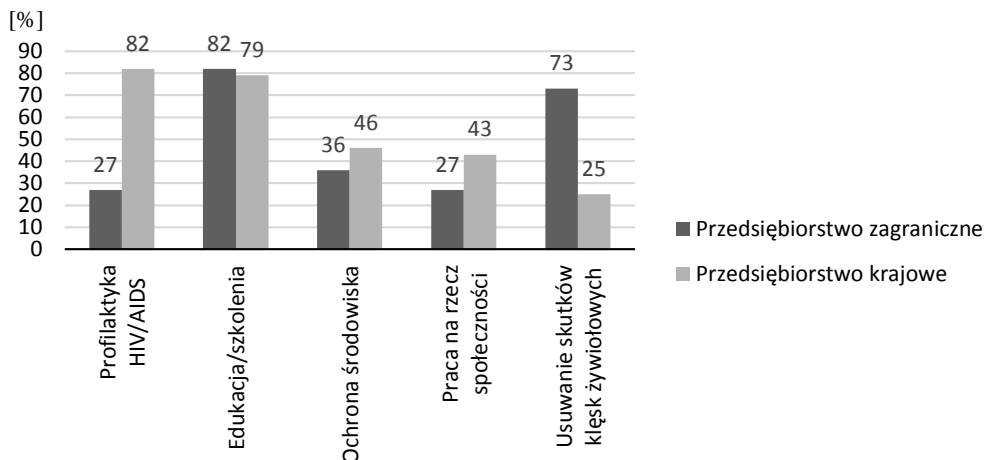
Podsumowując, pierwszy model opiera się na zysku przedsiębiorstwa, który jest podstawowym wyznacznikiem jego zaangażowania w budowę i podtrzymywanie społecznej odpowiedzialności. W przypadku drugiego modelu działania związane z CSR są pochodną wartości wyznawanych przez pracowników, menedżerów i kierownictwo jednostki i nie są związane z bezpośrednio z sytuacją ekonomiczną, choć co oczywiste, może wpływać na jej zakres.

Sama społeczna odpowiedzialność biznesu stała się popularnym i nośnym tematem, zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesowym, w którym zaczęto dostrzegać potrzebę przestrzegania odpowiednich zasad oraz ich ewentualne korzyści w przyszłości. Wydaje się, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu na trwałe zagościła w rozważaniach naukowych i praktyce gospodarczej, umożliwiając budowanie nowej jakości relacji w między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

3. Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach

Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w Indiach, niezwiązana bezpośrednio z filantropią i dobroczynnością, pojawia się w tym kraju od lat sześćdziesiątych XX wieku i pierwotnie była ona powiązana z rozwojem indyjskiego systemu

gospodarki mieszanej, z przewagą sektora publicznego, początkowo przede wszystkim jako zmiany w prawodawstwie dotyczącym ochrony środowiska, warunków pracy i wynagrodzenia. Właściwy rozwój CSR nastąpił wraz z wprowadzonymi reformami gospodarczymi, liberalizacją wymiany gospodarczej i szerokim włączeniem się w procesy globalizacji (por. Arora, 2004; Arora i Puranik, 2004, s. 97). Wraz ze zmianami społecznymi, politycznymi i gospodarczymi głównym zadaniem, na który jest nakierowany CSR w Indiach jest poprawa życia i dobrobytu lokalnych społeczności (Arora i Puranik, 2004, s. 98).



Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było udzielenie więcej niż jednej odpowiedzi.

Rys. 7. Zaangażowanie przedsiębiorstw w ramach CSR w Indiach

Źródło: (Chahoud i in., 2007, s. 33).

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami (Chahoud i in., 2007) przedsiębiorstwa angażują się w różne działania, przy czym, rodzaj działań jest w znacznej mierze zależny od struktury własnościowej danego podmiotu (rys. 7). Z dość oczywistych względów zarówno przedsiębiorstwa o charakterze krajowym, jak i zagraniczne angażują się przede wszystkim w działania związane z edukacją i szkoleniem ludności. Wśród obszarów działań zwraca uwagę wysoka różnica poziomie zaangażowania między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi w profilaktykę HIV/AIDS. Zdecydowana większość przedsiębiorstw indyjskich angażuje się w tę sferę (ponad 80%), w przeciwieństwie do przedsiębiorstw zagranicznych (niewiele ponad 25%). Relatywnie niewielkim zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw krajowych cieszą się działania związane z ochroną środowiska i pracą na rzecz lokalnej społeczności (niewiele ponad 40%). Najmniejszą popularnością cieszą się działania związane

z usuwaniem skutków klęsk żywiołowych, co mocno kontrastuje z przedsiębiorstwami zagranicznymi, które, poza szkoleniami, koncentrują się właśnie na tych działaniach. Niewiele ponad 25% przedsiębiorstw zagranicznych angażuje się w profilaktykę HIV/AIDS, co w porównaniu z aktywnością firm indyjskich, jest bardzo niskim wskaźnikiem. Relatywnie niewielką popularnością cieszą się działania związane z ochroną środowiska oraz pracą społeczną na rzecz lokalnej społeczności, choć dominują tu firmy indyjskie.

Najczęściej wymienianymi przykładami przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych są korporacje, które ze względu na skalę i fundusze są najbardziej aktywne w tym zakresie. Korporacje takie, jak Bharat Petroleum Corporation Limited, Maruti Suzuki India Limited czy Hindustan Unilever Limited koncentrują swoją działalność na zapewnieniu lepszych warunków medycznych i sanitarnych lokalnym społecznościom, budowie szkół i domów oraz oferty szkoleń zawodowych. Tradycyjnie również, część funduszy jest przeznaczana na działalność strictly dobroczynną i filantropijną.

Podsumowanie

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza, że celem przedsiębiorstwa nie jest wyłącznie osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej, ale również zaangażowanie się w życie społeczne oraz działania na rzecz interesariuszy: pracowników, dostawców, kadry zarządzającej.

Rosnąca świadomość zarówno po stronie konsumentów, jak i przedsiębiorców sprawia, że fenomen społecznej odpowiedzialności biznesu rozprzestrzenił się po świecie, w tym również w krajach rozwijających się, dostosowując się do lokalnych uwarunkowań. W Indiach, będących jedną z najdynamiczniej rozwijających się gospodarek świata oraz największą demokracją społeczną odpowiedzialność biznesu, jak się wydaje, na dobre zaistniała, dostosowując się do lokalnej specyfiki. Przedsiębiorstwa zaangażowane w tę działalność koncentrują się na poprawie jakości życia mieszkańców poprzez organizację szkoleń, profilaktykę medyczną, ochronę środowiska i pracę na rzecz lokalnej społeczności.

Jak się wydaje, koncepcja ta na trwałe egzystuje także w Indiach i można przypuszczać, że w przyszłości będzie się rozwijać ewoluując i dostosowując się do lokalnych wymagań i specyfiki.

Literatura

1. Arora B. (2004), *India and Corporate Social Responsibility: An Explorative Review*, International Centre for Corporate Social Responsibility, University Business School, Nottingham
2. Arora B., Puranik R. (2004), *A Review of Corporate Social Responsibility in India*, Journal of the Society for International Development, 47 (3)
3. Carroll A. B. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, College Division South Western Publishing Co, Ohio
4. Chahoud T., Emmerling J., Kolb D., Kubina I., Repinski G., Schläger C. (2007), *Corporate Social and Environmental Responsibility in India - Assessing the UN Global Compact's Role*, German Development Institute
5. Glinkowska B. (2012), *Analiza wybranych modeli społecznej odpowiedzialności organizacji*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica 265
6. International Monetary Fund, *World Economic Outlook Database*, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/index.aspx> [16.02.2014]
7. Joshi V., Little I. M. D. (1996), *India's Economic Reforms 1991–2001*, Oxford University Press, New Delhi
8. Kietliński K., Reyes V. M., Oleksyn T. (2005), *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków
9. Kumar Ch. (2011), *A discursive dominance theory of economic reforms sustainability: the case of India*, India Review 10 (2), London
10. Kuraszko I. (2010), *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa
11. McGuire J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill Book Company, New York
12. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
13. Srinivasan T. N. (2000), *Eight Lectures on India's Economic Reforms*, Oxford University Press, New Delhi
14. Virmani A. (2001), *India's 1990-91 crisis: reforms, myths and paradoxes*, Working Paper 4/2001 - Planning Commission, New Delhi
15. World Bank, *World Bank Data*, <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD> [16.02.2014]

Corporate social responsibility in developing countries: the case of India

Abstract

The concept of corporate social responsibility has become one of the most popular and most frequently studied phenomena in economics and management. For many years it has been considered as a phenomenon linked only with developed countries. Changes in the perception of the role and objectives of the company, as a part associated with the local community, which is the core of corporate social responsibility, penetrated also to developing countries, including India. India, being one of the fastest growing economies of the modern world and the largest democracy, have adopted this concept, adapting it to local characteristics and conditions.

Keywords

social responsibility of business, management, corporate governance

Rozwój idei przedsiębiorstw patronackich w XXI wieku

Piotr Jermakowicz

Politechnika Warszawska, Wydział Administracji i Nauk Społecznych,
Zakład Filozofii Nauki, Socjologii i Podstaw Techniki
e-mail: pjemakowicz@wp.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.21

Streszczenie

W artykule przedstawiono ideę przedsiębiorstw patronackich, która miała swój początek na przełomie XVIII i XIX wieku. Rozwój idei humanizacji pracy zaowocował powstawaniem przedsiębiorstw patronackich charakteryzujących się troską o pracowników, w zakresie zapewnienia im: dachu nad głową, opieki zdrowotnej, edukacji (również ich dzieciom), rozrywki i kultury, transparentnych kryteriów awansu zawodowego. Model przedsiębiorstw patronackich nie był powszechny zarówno w XIX, jak i w pierwszej połowie XX wieku. Działania pracodawcy na rzecz pracowników, które było uzależnione od dobrej woli pracodawcy, zaczęły być zastępowane kodeksem pracy, określającym szczegółowo prawa i obowiązki zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. Jakże słuszne regulacje prawne w zakresie relacji pracodawca pracownik odbierają do pewnego stopnia pracodawcom inicjatywę w dziedzinie pozakodeksowej opieki nad pracownikami, co ma wpływ na obecny kształt tych relacji. Celem tego artykułu jest przedstawienie form i obszarów realizacji idei przedsiębiorstw patronackich w dzisiejszym świecie i podjęcie próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest stworzenie takich stosunków między pracodawcami a pracownikami, które nie wynikałyby tylko i wyłącznie z kodeksu pracy, ale także odpowiedzialności jednych za drugich? Współczesny rynek pracy wymusił bowiem zmianę w podejściu do idei przedsiębiorstw patronackich; zmieniły się cele i kryteria.

Słowa kluczowe

humanizacja pracy, przedsiębiorstwa patronackie, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Idea przedsiębiorstw patronackich (Jermakowicz, 2010b) nie jest związana z państwowym sektorem finansowanym lub współfinansowana z budżetu państwa. Projekt przedsiębiorstw patronackich bezwzględnie dotyczy prywatnych właścicieli środków produkcji, którzy kierując się odpowiedzialnością za swoich pracowników podejmowali i podejmują działania w wymiarze socjalnym, a także działania zmierzające do poprawy warunków pracy, przeznaczając na ten cel własne środki finansowe. Idea przedsiębiorstw patronackich pojawiła się na przełomie XVIII i XIX wieku, czyli wtedy, kiedy ujawniły się pierwsze negatywne konsekwencje rewolucji przemysłowej, zapoczątkowanej w 1769 roku, wynalezieniem, a następnie zastosowaniem maszyny parowej. Manufaktury i małe zakłady produkcyjne zaczęły zmieniać się w fabryki i huty. Maszyny zastąpiły pracę wielu osób. Zastosowanie maszyny parowej jako napędu zapoczątkowało narodziny nowoczesnego przemysłu. Przy zakładach powstawały osiedla robotnicze z pracownikami o różnym doświadczeniu i kwalifikacjach (Jermakowicz, 2011). Praca w zakładzie wiązała się z szansą na godziwe wynagrodzenie i co za tym idzie lepsze życie. Jednak brak regulacji prawnych dotyczących praw pracowniczych, a także brak prawa do zrzeszania się pracowników doprowadziły do asymetrii w stosunkach pracodawca-pracownik. Ustawowe regulacje ochrony pracy pojawiły się dopiero w XIX wieku, najwcześniej w Anglii, dotyczyły nadużyć pracy dzieci zatrudnionych w przemyśle. Nowe regulacje obniżyły dzienny czas pracy dzieci z 16 do 12 godzin dziennie, deprecjacja społeczna i moralna nowej klasy pracowników dała początek różnym koncepcjom społecznym - przede wszystkim humanizacji pracy. Problematyka niniejszego artykułu dotyczy rozwoju idei humanizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich. Formy i obszary realizacji idei humanizacji pracy zostały przedstawione w aspekcie wybranych współczesnych przedsiębiorstw realizujących dziewiętnastowieczną ideę patronackości.

1. Rozwój idei humanizacji pracy

W rozwoju idei humanizacji pracy zaznaczyły się dwa nurty, humanistyczny i pragmatyczny, które nie wykluczały się pomimo istniejących pomiędzy nimi różnic. Nurt humanistyczny wynikał z chęci wyzwolenia człowieka od negatywnych skutków pracy w przemyśle i zmierzał do tego, aby człowiek nie został zdegradowany do roli dodatku do maszyny. Przeciwstawiał się negatywnym skutkom pierwszego

okresu rewolucji przemysłowej, które wymuszały na pracownikach nieznane wcześniej tempo pracy, znużenie psychiczne i fizyczne, a w dalszej kolejności degradację społeczną. Natomiast nurt pragmatyczny nie wynikał z jakiś humanitarnych czy moralnych przesłanek, lecz z określonych ekonomicznych i politycznych racji. Wzrastało zapotrzebowanie na pracowników wykwalifikowanych, wydajnych, podporządkowanych potrzebom właścicieli środków produkcji. W teoriach pragmatycznych priorytetowe stało się dążenie do osiągnięcia optymalnych efektów produkcyjnych poprzez poprawę technicznych i społecznych warunków pracy (Król i Ludwiczak, 2008).

Rozwój idei humanizacji pracy w obydwu nurtach zaowocował powstaniem projektu przedsiębiorstw patronackich. Przedsiębiorstwa patronackie, powstające już na początku XIX wieku charakteryzowały się troską o pracowników, wyrażającą się przez zapewnienie pracownikom:

- dachu nad głową;
- opieki zdrowotnej;
- edukacji (również ich dzieciom);
- rozrywki i kultury;
- transparentnych kryteriów awansu zawodowego (Jermakowicz, 2010b).

Pierwsze przedsiębiorstwa patronackie powstawały w regionach wydobywczych o cennych zasobach surowcowych. Nie bez przyczyny to właśnie w niemieckim Zagłębiu Ruhry nastąpił potężny rozwój przemysłowy. Koronnym przykładem silnych powiązań przedsiębiorstwo-pracownik są działania koncernu stalowego Kruppa w Essen. Ten niemiecki gigant na zawsze zmienił społeczny wymiar pracy i architektoniczne oblicze miasta. Budowa nowych fabryk wraz z idącym za nią zapotrzebowaniem na robotników skutkowało powstawaniem nowych mieszkań w takiej odległości, która nie mogła negatywnie wpływać na efektywność ekonomiczną realizowanych przedsięwzięć. Zatem zdecydowano, iż osiedla robotnicze winny być sytuowane w bezpośrednim sąsiedztwie lub niewielkiej odległości od zakładu. Co ważne, większość z nich zostało sfinansowanych przez zatrudniające napływających mieszkańców przedsiębiorstwa, zazwyczaj na należących do nich gruntach, czyli bez większego zaangażowania ze strony publicznej (co w historii przedsiębiorczości nie miało wcześniej miejsca na tak szeroką skalę). Przykładem jednego z pierwszych patronackich modeli zarządzania przedsiębiorstwem był projekt Ignacego Hordliczki, który w latach trzydziestych XIX wieku wybudował na Mazowszu hutę szkła. Postawiono również jedenaście domów dla hutników, znajdujących się po obu stronach drogi na rzucie prostokąta. Oprócz budynków mieszkalnych, powstał park z klombami i pomnikiem. Zbudowano również oberżę z biblioteką. Na terenie osie-

dla powstał tani sklep z towarami pierwszej potrzeby, jatka i piekarnia. Zorganizowano również szpital z apteką, w którym zatrudniono lekarza i w trosce o higienę wybudowano łaźnię. Hordliczka w osadzie stworzył szkołę codzienną dla dzieci robotników, w której uczyła się młodzież do dwunastego roku życia i niedzielną szkołę hutniczą, której celem było z jednej strony kształcenie dzieci z rodzin hutniczych, przysposabiające je do przyszłego zawodu, a z drugiej strony umożliwienie pozyskania wyższych kwalifikacji hutnikom już pracującym¹. Przedsiębiorstwo Ignacego Hordliczki było nagradzane nie tylko za wysokiej klasy wyroby, ale również za opiekę nad pracownikami².

Innym przykładem jest fabryka w szczecińskim Westendzie wybudowana w 1863 roku, gdzie prosty układ domów, a raczej baraków koszarowych, charakteryzował się prostotą i skromnością. Dziewięć dwukondygnacyjnych budynków ustawiono bardzo blisko siebie. Każde cztery mieszkania były obsługiwane jednym wyjściem. Każde mieszkanie składało się z pokoju dziennego z kuchnią, sypialni i toalety. Zakłady Kruppa postarały się również o to, by robotnikom nie zabrakło żywności, stawiając na osiedlu sklepy. W 1871 roku ukończono osiedle w Nordhof, gdzie otworzono pierwszy osiedlowy sklep zakładowy, powstała straż pożarna, a przede wszystkim sfinansowano budowę szkoły dla małych dzieci oraz szkołę przyfabryczną. Kolonie w Schederhof i Kronenberg miały wprowadzone więcej usług (piekarnie, placówki pocztowe) i zwiększony udział terenów zielonych (już nie tylko w centralnej ich części). O skali niech świadczy fakt, że kolonia w Schederhof miała powierzchnię dziewięciu hektarów, na których wybudowano prawie osiemset nowych mieszkań, w Kronenberg - już ponad półtora tysiąca. Nowością były także ogródki działkowe, gdzie po pracy, a zwłaszcza w dni od niej wolne,

¹ Transparentne kryteria awansu zawodowego zostały przedstawione w (Jermakowicz, 2010a): „Wysokie umiejętności mistrzów hutniczych, do których prowadziła długa droga ponad dwudziestu lat ciężkiej pracy i nauki powodowały podziw i szacunek wśród dzieci i młodzieży osady. Pracę w hucie zaczynano w bardzo młodym wieku nawet od ósmego roku życia, zazwyczaj u boku ojca. Praca polegała na przytrzymywaniu formy, do której dmuchano szkło, odnoszeniu wyrobów do piecyków odprężalniczych, sprzątaniu warsztatu i przygotowaniu słomy przed każdym formowaniem szkła. Dzieci zębami przegryzały zgrubienia na słomie nazywane kolankami, aby nie rysowały szkła w czasie formowania. Terminowanie trwało około sześciu lat, po których adept hutniczy zostawał uczniem. Następnie uczeń, gdy opanował umiejętność nabierania szkła na pischel i jego dmuchania zostawał pomocnikiem hutnika. Pomocnik natomiast po kilkunastu latach pracy i zdaniu egzaminu kwalifikacyjnego zostawał mistrzem hutniczym. Egzamin ten polegał na wykonaniu zestawu różnorodnych wyrobów szklanych. Pracę egzaminacyjną oceniała tak zwana komisja seniorów, składająca się z hutników nie pracujących już w fabryce. Zaliczony egzamin uprawniał do otrzymania własnego stanowiska pracy, uczniów i pomocników”.

² Dwa złote medale za wyśmienite wyroby, opiekę nad robotnikami i wprowadzenie postępu przyznane na wystawie rękodzieł w Petersburgu w 1870 roku.

chętnie wypoczywano w gronie znajomych i rodziny, w warunkach dalekich od industrialnej rzeczywistości. Prawdziwym precedensem była zgoda na wybudowanie kościoła na terenie osiedla Kronenberg. Odtąd osiedla patronackie pod względem funkcjonowania przestały się różnić od większości pobliskich miasteczek. Wprowadzono kolejne rozwiązania, jak stawianie muszli koncertowych w parkach, ale i te bardziej funkcjonalne ułatwiające codzienne życie na przykład place targowe.

Zabiegi te miały na celu stworzenie efektywnych form odpoczynku, umożliwienia spełniania potrzeb i obowiązków pozazawodowych. Standard jakościowy osiedli rósł, rekompensując do pewnego stopnia kilkunastogodzinny dzień pracy. Niemal w tym samym czasie, co w Zagłębiu Ruhry, w rejonie Górnego Śląska przedsiębiorstwa zaczęły wychodzić poza swój definicyjny zakres obowiązków. Jednym z największych i najlepiej prosperujących koncernów przemysłowych było Towarzystwo Górnictwa Spadkobiercy Jerzego von Giesche – Bergwerksgesellschaft Georg von Giesche's Erben. W celu przyciągnięcia kadry pracowniczej podjęto decyzję o budowie nowych mieszkań. Początkowo zakład pracy udzielał kredytu na budowę domów, jednak to rozwiązanie nie sprawdziło się w praktyce. W konsekwencji najpopularniejsze stało się budownictwo patronackie finansowane przez właścicieli zakładu. Jednym z największych osiągnięć Towarzystwa było wybudowanie dwóch osiedli robotniczych – Giszowca i Nikiszowca (Jermakowicz, 2010b, s. 4). Osiedla te zdecydowanie wyróżniały się na tle innych kolonii robotniczych. Charakteryzowały się ciekawym, dobrze przemyślanym układem przestrzennym oraz niepowtarzalną architekturą. Posiadały bazę usługową, która pozwalała na ich samodzielne funkcjonowanie. Łącznie wybudowano w Giszowcu sześćset mieszkań robotniczych, pięć domów noclegowych, kantyny, nadleśnictwo, budynek lekarza, trzydzieści sześć mieszkań urzędniczych i nauczycielskich, zespół domów towarowych, gospodę, trzy szkoły powszechne, remizę strażacką, fabrykę lodu, zakład kąpielowy, pralnię, budynek kotłowni, kompostownię, budynek urzędu, budynek celny, osiem pieców piekarniczych, piętnaście stacji transformatorowych oraz wieże ciśnień. Uliczne rurociągi rozprowadzały wodę z wieży ciśnień do najodleglejszych miejsc. Wzdłuż ulic, co sto metrów, stały ozdobne żurawie wodne, z których mieszkańcy czerpali wodę. Szybko okazało się, że liczba mieszkań w Giszowcu jest niewystarczająca, dlatego Towarzystwo postanowiło wybudować kolejne osiedle, bezpośrednio przy szybach wydobywczych. Zgodę na budowę Nikiszowca wyraził Wydział Powiatowy w piśmie z 17 grudnia 1908 roku, stawiając przy tym warunki dotyczące między innymi budowy katolickiego kościoła, szkół, urządzeń kanalizacyjnych, dróg czy zaopatrzenia w wodę. To unikalne osiedle, w odróżnieniu od Giszowca, miało charakter typowo miejski. Najszybciej patronackie osiedla rozwijały się na przełomie XIX i XX wieku.

Patronacki model przedsiębiorstw, który pojawił się w XIX wieku w wyniku rozwoju idei humanizacji pracy, wynikał w dużej mierze z przesłanek pragmatycznych. Pracodawcy mieli świadomość, że robotnicy zachęceni lepszymi zarobkami lub warunkami socjalnymi opuszczają zajmowane stanowiska pracy, by przejść do konkurencji. W związku z tym przemysłowcy zabiegali o wykwalifikowanych pracowników, dlatego celem przedsiębiorstw patronackich było pozyskanie, rozwój i utrzymanie kapitału ludzkiego.

Niestety, model przedsiębiorstw patronackich nie był powszechny. W większości przedsiębiorstw pracodawcy dążyli do maksymalizacji zysku, nie dbając o zapewnienie godziwych warunków płacowych i socjalnych swoim pracownikom. Pracownicy coraz bardziej uświadamiali sobie odrębność swoich interesów od interesów właścicieli środków produkcji. Działania pracodawcy na rzecz pracowników, które było uzależnione od dobrej woli pracodawcy, zaczęły być zastępowane kodeksem pracy, który określa szczegółowo prawa i obowiązki zarówno pracodawcy jak i pracobiorcy. Jakże słuszne regulacje prawne w zakresie relacji pracodawca pracobiorca odbierają jednak do pewnego stopnia pracodawcom inicjatywę w zakresie pozakodeksowej opieki nad pracownikami, co ma wpływ na obecny kształt tych relacji.

2. Formy i obszary realizacji idei przedsiębiorstw patronackich we współczesnej Polsce

W XIX wieku powstał projekt przedsiębiorstw patronackich, który miał na celu zapewnienie pracownikom dachu nad głową, opieki zdrowotnej, edukacji, rozrywki i kultury, transparentnych kryteriów awansu zawodowego. Jak idea przedsiębiorstw patronackich wygląda obecnie? Współczesny rynek pracy wymusił zmianę w podejściu do idei przedsiębiorstw patronackich, zmieniły się cele i kryteria. Dziś mówi się o przedsiębiorstwie patronackim, gdy pracodawca prowadzi wzorową politykę personalną, a także zapewnia godziwe warunki pracy, przestrzega przepisów BHP, zapewnia terminowość wypłat, dobre warunki socjalne, także ścieżkę kariery i awansu, prowadzi politykę rozwoju pracowników. Realizuje działania w zakresie inwestycji w podnoszenie kwalifikacji pracowników, programów motywacyjnych, programu 45+, programu zatrudniania młodych ludzi i przyjaznych form zatrudnienia oraz wsparcia dla pracowników, będących jednocześnie rodzicami małych dzieci. Do najczęściej stosowanych praktyk można zaliczyć elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy w domu. Do często stosowanych praktyk również można zaliczyć informowanie wszystkich członków firmy o ważnych wydarzeniach z życia pracowników,

w tym narodzinach dziecka pracownika. Wielu polskich przedsiębiorców, organizacji, urzędów wspiera pracowników/rodziców małych dzieci w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Warto wymienić w tym miejscu laureatów konkursu z 2013 roku Praktyki Pracodawców. W kategorii mikro i małe przedsiębiorstwa: Biuro Rachunkowe Lex Bufiks Beata Kačka, Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego, B&B Produkt Słodczyce Reklamowe, DYBZA Financial Consulting Sp. z o.o., CONDIZIONE Sp. z o.o., Zalesie Mazury ACTIVE SPA. W kategorii średnie przedsiębiorstwa: DOW Polska Sp. z o.o., Kołaszewski Sp. z o. o., Apella Spółka Akcyjna, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., MWD Sp. z o.o., Urząd Gminy Zielonki. W kategorii duże przedsiębiorstwa: Gdańskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej, Roedl Outsourcing Sp. z o.o., IBM BTO Business Consulting Services Sp. z o.o., Intel Technology Poland, Thomson Reuters, Flextronics International Poland Sp. z o. o (<http://www.kpm.nazwa.pl>).

Rozwój idei przedsiębiorstw patronackich determinuje działania pracodawców, które zmierzają do stworzenia pracownikom korzystnych warunków zatrudnienia i rozwoju zawodowego. Przykładowo dla Axa Direct, firmy specjalizującej się w ubezpieczeniach komunikacyjnych, laureata konkursu Solidny Pracodawca z 2012 roku, troska o dobro i bezpieczeństwo pracowników stanowi główny trzon jej działań. Sprawne realizowanie misji firmy nie byłoby możliwe bez zaangażowania jej pracowników. Firma wspiera rozwój zawodowy i osobisty pracowników prowadząc z nimi otwarty dialog. Co roku przeprowadza badanie, którego celem jest pozyskanie opinii pracowników o działaniach firmy. Wspiera także rozwój pracowników niższego i wyższego szczebla. Daje pracownikom szansę na szerszy zakres kompetencji na stanowiskach, które na rynku wiążą się zwykle z mniejszym obszarem odpowiedzialności. W ramach podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Axa Direct uruchomiła tak zwaną Akademię Biznesową. Jej celem jest wzmacnianie kompetencji świadomości biznesowej i myślenia strategicznego. W firmie funkcjonuje ponadto rozbudowany system szkoleń wewnętrznych, a udział w szkoleniach zewnętrznych czy nauka języka angielskiego są dofinansowywane lub refundowane (<http://www.axadirect.pl>).

Politykę równych szans rozwoju dla kobiet i mężczyzn prowadzi firma Procter & Gamble poprzez stwarzanie kobietom możliwości obejmowania stanowisk kierowniczych. Dokonuje ona oceny pracowników i kandydatów do pracy na podstawie przejrzystych kryteriów stosowanych jednolicie w każdym przypadku. Pomaga także pracownikom w łączeniu życia rodzinnego i zawodowego. Firma ta ponadto troszczy się o konkurencyjne i ściśle powiązane ze stażem i rezultatami pracy wynagrodzenie, a także o bogaty pakiet świadczeń socjalnych.

Interesującym przykładem także jest ArcelorMittal Poland S.A. Firma wybudowała i finansuje dwa przyzakładowe przedszkola dla dzieci pracowników - w Krakowie i Dąbrowie Górniczej. Placówki przyjmują dzieci w dogodnej dla pracujących rodziców porze: od 5:30 do 18:00, również w weekendy i wakacje. Pieczę nad nimi sprawuje Fundacja Nasze Dzieci AMP. Placówki oferują między innymi codzienną naukę języka angielskiego, rytmikę, taniec, plastykę, konsultacje logopedy, gimnastykę korekcyjno-kompensacyjną czy zajęcia prowadzone Metodą Dobrego Startu. Na koniec każdego roku szkolnego dzieci przygotowują przedstawienie w prawdziwym teatrze, na które zapraszani są rodzice i rodzina. Firma umożliwia pracownikom nieprodukcyjnym elastyczny czas pracy: rozpoczynanie jej pomiędzy godziną 7:00 a 11:00 i odpowiednio - kończenie pomiędzy 15:00 a 19:00. Na części stanowisk stosowany jest zadaniowy system pracy. W uzasadnionych sytuacjach bezpośredni przełożony może zgodzić się na pracę pracownika z domu. Osoby wracające po urlopie wychowawczym mogą również, na niektórych stanowiskach (na przykład tłumacze), pracować przez pewien okres w domu. Firma wyposaża pracowników w narzędzia umożliwiające pracę nie tylko w biurze, ale również na przykład w podróży. Osobom z okresowymi problemami zdrowotnymi są oferowane inne stanowiska, z innym zakresem obowiązków. Pracownikom uzupełniającym swoje wykształcenie przysługują dodatkowe urlopy szkolne. Pracownicy mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach online, co gwarantuje im dostęp do nich w dogodnym czasie i miejscu. W ramach doskonalenia znajomości języka angielskiego pracownicy korzystają z bezpłatnego kursu językowego, którego zajęcia odbywają się w godzinach pracy.

Następnym przykładem jest Biuro Rachunkowe Lex Bufiks Beata Kącka z Włoszczowej, które oferuje swoim pracownikom liczne udogodnienia, pozwalające utrzymać im równowagę między pracą a domem. To między innymi elastyczny czas pracy, wykonywanie obowiązków służbowych z domu czy przez Internet. Jeżeli zajdzie taka potrzeba, pracownik może także przyprowadzić dziecko do pracy. Po powrocie z urlopu macierzyńskiego czy wychowawczego młody rodzic ma możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin, aby łatwiej było mu pogodzić pracę w firmie z opieką nad dzieckiem. Jedną z dostępnych form jest również przerywany system czasu pracy. Interesujące są udogodnienia dla rodziców pracujących w CON-DIZIONE Sp. z o.o. - sieci klubów fitness, która ma oddziały w Legnicy, Kaliszu, Świdnicy i Jeleniej Górze. Firma organizuje też imprezy okolicznościowe takie, jak Dzień Dziecka, Mikołajki, bal karnawałowy czy Halloween. Ponadto dzieci pracowników mogą bezpłatnie korzystać z zajęć odbywających się w klubie, na przykład kung fu czy samoobrona dla najmłodszych. Przyszłe mamy mogą liczyć na porady dietetyka i trenera personalnego, a także na pomoc w odzyskaniu formy po porodzie.

Pracodawca zapewnia możliwość telepracy, pracy w domu i przerywany czas pracy; zatrudniania w elastycznym czasie pracy. DYBZA Financial Consulting Sp. z o.o. (<https://dybza.pl>) to poznańska firma zajmująca się doradztwem finansowo-inwestycyjnym. Aby pomóc swym pracownikom w godzeniu obowiązków służbowych z życiem rodzinnym, oferuje im wiele rozwiązań. Przede wszystkim wspiera rodziców małych dzieci. Praca jest organizowana tak, aby nie kolidowała z obowiązkami rodzicielskimi. Pracodawca zapewnia możliwość telepracy, pracy w domu i przez Internet. W wyjątkowych sytuacjach rodzic może zabrać dziecko do biura. DYBZA Financial Consulting oferuje swoim pracownikom becikowe, fundusz emerytalny, ubezpieczenie NNW i prywatną opiekę medyczną dla zatrudnionych i ich rodzin. Rodzice dostają też bilety dla dzieci między innymi do zoo, teatru czy kina. Prezes Adam Dybza w wywiadzie dla portalu Etattata.pl stwierdza: „Przede wszystkim jesteśmy firmą rodzinną, którą założyliśmy wspólnie z żoną po wielu latach doświadczeń w różnych instytucjach finansowych w Polsce. Przez te lata zauważyliśmy, że praca w dużej korporacji finansowej często wymusza na pracowniku konieczność wyboru pomiędzy karierą, a życiem rodzinnym. Postanowiliśmy więc stworzyć dla siebie i osób, które z nami pracują najlepsze z możliwych środowisko pracy”. Założyciele spółki są też Fundatorami Fundacji Bezpieczna MAMA, a firma jest laureatem konkursu Dobre Praktyki Pracodawców w kategorii mikro i małe przedsiębiorstwa realizowanego w ramach kampanii Etat Tata. Lubię to! Następnym przykładem na przyjazne środowisko pracy jest firma IBM Polska. Duża część jej pracowników spędza od jednego do pięciu dni w tygodniu, pracując w domu. Badania wskazują na pozytywny odbiór elastycznych form pracy wśród pracowników. Możliwość takiej pracy jest dużym ułatwieniem dla tych, których miejsce zamieszkania znajduje się wiele kilometrów od firmowego biurka. Część pracowników chętniej i wydajniej pracuje wcześniej rano, inni - późnym wieczorem. Niektórym telepraca umożliwia współpracę z osobami z innych stref czasowych, pomaga w efektywniejszym wykonywaniu pracy koncepcyjnej lub wymagającej dużego skupienia. Starania firmy na rzecz równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym zostały docenione przez młode mamy w IBM, które biorąc udział w niezależnym plebiscycie organizowanym przez miesięcznik Dziecko, z sukcesem nominowały to przedsiębiorstwo do tytułu Firmy Przyjaznej Mamie, przede wszystkim dzięki programowi telepracy. IBM oferuje także młodym mamom program Pozostań w kontakcie, który ma ułatwić matkom powrót do pracy po urlopie macierzyńskim. Każda kobieta może w tym czasie korzystać w domu z komputera osobistego z dostępem do Internetu i firmowego Intranetu. Może również brać udział w organizowanych szkoleniach e-learningowych, podnosić swoje kompetencje zawodowe, być na bieżąco z informacjami

o firmie. IBM oferuje też specjalne pomoce jak, na przykład Poradnik młodej pracującej matki na temat radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem (<http://www.bogactworozwiazan.pl>).

Podsumowanie

Idea humanizacji pracy, która urzeczywistniła się w modelu przedsiębiorstw patronackich, w obecnych czasach coraz częściej egzemplifikuje się w przedsiębiorstwach. Podane formy wspierania pracowników przez współczesnych pracodawców nie są jeszcze powszechne w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jednak coraz częściej pracodawcy zdają sobie sprawę jakie znaczenie w praktyce ma wiarygodność, która determinuje zaufanie pracowników. Wiąże się to bowiem ze wzrostem przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa i realizowanych przez niego przedsięwzięć, a także do rozwoju wzajemnych kompetencji osobistych i społecznych. Pracodawcy zdają sobie również sprawę, jakie znaczenie ma swobodny przepływ informacji między kadrą zarządzającą a podwykonawcami, tak aby każdy pracownik był dobrze zorientowany w swoich obowiązkach. Pracodawcy prowadzą politykę motywacyjną, zapewniając najlepszym pracownikom możliwość awansu zawodowego, proponując dostosowaną do ambicji pracownika indywidualną ścieżkę kariery zawodowej.

Pracodawcy w trudnych sytuacjach wspierają swoich pracowników poprzez różną pomoc finansową, a także umożliwiają pracownikom korzystanie z indywidualnego rozkładu czasu pracy. Planując harmonogram pracy, z jednej strony uwzględnia się potrzeby pracownika, z drugiej zaś konieczność zapewnienia właściwej pracy oraz przestrzegania przepisów prawa pracy. Matki po urlopie macierzyńskim bardzo często wykorzystują możliwość kumulacji urlopu macierzyńskiego z urlopem wypoczynkowym - dzięki temu spędzają więcej czasu z dzieckiem. Warto zauważyć, że pracownicy korzystają już z nowych uregulowań prawnych pozwalających ojcu włączyć się aktywnie w wychowanie dziecka - z tak zwanych urlopów tacierzyńskich. Co ciekawe, nie tylko rodzice małych dzieci pracują w indywidualnym czasie pracy. Pracownicy dojeżdżający środkami komunikacji miejskiej mogą dostosować godziny pracy w ten sposób, aby jak najmniej czasu tracić w oczekiwaniu na dojazd. Oczywiście godziny są ustalane tak, aby zmiana nie miała negatywnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

W większości dużych polskich firm pracodawcy wspierają pracowników w zakresie ich edukacji oraz ochrony zdrowia. Badania zrealizowane przez Instytut Medycyny Pracy w Łodzi pokazały, że około 90% dużych przedsiębiorstw w Polsce

realizuje działania na rzecz zdrowia swoich pracowników.

Przedsiębiorstwa również umożliwiają podnoszenie kwalifikacji swoim pracownikom poprzez edukację. Stałe podnoszenie kwalifikacji jest nieodłącznym elementem każdej ścieżki kariery. Dodatkowe kształcenie ciągle zyskuje na znaczeniu. Coraz więcej pracodawców podejmuje działania, które mogą mieć faktyczny wpływ na wzrost efektywności organizacji. Jednym z najczęściej wspieranych obszarów edukacji w miejscu pracy jest nauka języków obcych. Często przybiera ona formę zorganizowanych zajęć w miejscu pracy, bądź jest to dofinansowanie kursów językowych, na które pracownicy zapisują się we własnym zakresie. Inną formą wsparcia edukacji w miejscu pracy są szeroko rozumiane szkolenia i kursy. Są one korzystne zarówno dla firmy, grupy pracowników oraz dla pojedynczych osób. Szkolenia dają możliwość rozwoju zawodowego oraz przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników w wykonywanie swoich obowiązków.

Pracodawca musi umieć tak zorganizować firmę, aby przynosiła zysk, ale również, aby były przestrzegane prawa pracownicze. Działania podmiotów gospodarczych cechujących się wzorcową polityką personalną, przekładają się na wysoką jakość produktów i usług świadczonych na wymagającym rynku polskim. Formy opieki pracodawców nad swoimi pracownikami przeszły i przechodzą ciągłą ewolucję. Dotyczy to przede wszystkim zakresu świadczeń i wszelkich udogodnień oferowanych pracownikom. Nie zmienia się jednak uświadomiona na początku XIX wieku odpowiedzialność za drugiego człowieka. Człowieka, którego nie można traktować jako jeden z wielu zasobów organizacji, ponieważ inwestycja w pracownika związana jest nie tylko z zyskiem, ale również, zgodnie z Manifestem z Davos, z tworzeniem lepszego ludzkiego świata, gdzie optymalizacja zysku nie może być celem organizacji, a jedynie niezbędnym warunkiem jej istnienia.

Literatura

1. Axa Direct, <http://www.axadirect.pl> [08.01.2014]
2. Bernat M. (2013), *Pracownicy o pracodawcach: społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
3. Bogactwo rozwiązań – kapitałem firmy, <http://www.bogactworozwiazan.pl/dla-pracownika> [08.01.2014]
4. DYBZA Financial Consulting Sp. z o.o., <http://dybza.pl> [08.01.2014]
5. Gnat-Witeska Z. (2005), *Pilawa: Dzieje Miasta i Gminy*, Mazowiecki Ośrodek Badań Naukowych, Pilawa

6. Griffin R. W. (2008), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
7. Jermakowicz P. (2010a), *Tożsamość mieszkańców osiedla robotniczego Czechy*, Wydawnictwo Braun, Warszawa
8. Jermakowicz P. (2010b), *Znaczenie patronackiego modelu zarządzania Hutą Szkła „Czechy” w kształtowaniu się etosu hutnika*, w: *Humanizacja w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
9. Jermakowicz P. (2011), *Praca w świetle opinii i postaw przyszłych pracowników administracji publicznej. Badania pilotażowe*, w: *Kapitał społeczny w organizacji i regionie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa
10. Król H., Ludwicyński A. (2007), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
11. Matuszek P. (2008), *Nikiszowiec, Giszowiec i inne osiedla Katowic*, Drukarnia Archidiecezjalna, Katowice
12. Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
13. Program Solidny Pracodawca Roku, <http://www.kpm.nazwa.pl/solidny/> [01.01.2014]
14. Rejak K. (1978), *Fabryka szkła i kryształów „Czechy” – Opis*, Muzeum Techniki Szklarskiej, Kraków
15. Tofilska J. (2013), *Pod patronatem spółki Giesche: gmina Janów na Górnym Śląsku*, Muzeum Historii Katowic, Katowice

Development of the idea of patron enterprises in the 21st century

Abstract

In the article was presented the idea of patron enterprises which had its beginning at the turn of the eighteenth and nineteenth centuries. Development of the idea of work humanization resulted in creating of patron enterprises taking care about workers, their housing conditions workers, health care, education (also for their children), entertainment and the culture, transparent criteria of their professional promotion. The model of patron enterprises wasn't universal both in the 19th century, as well as isn't universal at present. Introducing of forms and areas in the realization is a purpose of this article: of idea of patron enterprises in today's Poland on concrete examples. Relationships between employers and

employees resulting from the mutual responsibility were portrayed in this article. The contemporary labour market didn't change the 19th eternal idea of patron enterprises, only action changed its realization.

Keywords

humanisation of work, patron enterprises, human resource management

Social change and economic system.

Concept characteristic

Kamil Dyrtekowski

Poznań University of Economics, Faculty of Economics,
Department of Sociology and Philosophy
e-mail: kamil.dyrtekowski@me.com

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.22

Abstract

The publication will focus on an alternative economic system based on natural resources. The author wishes to confront the current economic system of resource-based regime. Summary economic system based on the use of natural resources, renewable energy sources and working machines to meet the needs of humanity. The publication will outline our current level of technology and how we can use it to improve the global existence.

Keywords

resource-based economy, the level of technology, natural resources, higher level of human life

Introduction

The article concerns the characteristics of the economic system changes and their social consequences. The author analyses the current economic system development and indicates threats as well as opportunities of the slightly different economically system transition. The proposed thesis is based on the scientific evidence, findings and existing systems.

The economic transformation, a notion often used by the author, is understood as not necessarily conscious and fully controlled decisions deriving from the particular situation, environmental issues, social dilemmas. Transformation is understood as human adaptation to the existing situation using modern means of adaptation such

as: technology, knowledge, labour force. The change, also understood as a transformation, cannot be defined as positive or negative. Transformation is a fact resulting from the needs or possibilities to adjust the form. Economic transformation, where the global economy is taking into account is a system of productive, technological, commercial, financial and institutional relations between national economies of different countries, on different levels of socio-economic development, including them into the global process of production and exchange.

The economic system, according to the author, is generally a coordinating and controlling mechanism whole for taking and implementing economic decisions in the particular region or country. In the current capitalistic systems, the decisions on production, exploitation and ownership of factors of production are divided between the state and private entrepreneurs, in other words, resource owners (Smolski et al., 1999).

Later in the article the author will present ways to the development of society. Proves that using new technologies and inventions is possible to change for the better. Based on the research equipment manufacturers will show how specific inventions the world.

1. Global Transformations in the world

All the global changes in the world have been taking place very slowly so far. It is appropriate to remember Copernicus here – it is been many years before the scientific communities accepted what he had discovered, what happened next with the world science. Recalling that the change may carry both positive and negative effects. Rainforest deforestation in the short term results in profits from the timber sales but in the long term it can contribute to major climate changes. Just as the transition to renewable energy resources incurring high one-off expenses, yet in the future such a system will work on the society and the natural environment positively. Nowadays, technology and information flow rule the world. These two factors affect every aspect of the society, shaping their beliefs. By dint of fields how strongly developed in the last 50 years, it is possible to access the information about every corner of the world, about every situation. In the last half-century, the collective knowledge allowed gathering alarming data on the global situation of the planet and civilization. At all levels - social, environmental, economic. And according to this development we have chance to react quickly (comparing to the past) and change all the which is not already up-to-date and causing pain or adverse for the social transformation.

To demonstrate possible development ways of the existing economic, it is necessary to present two possible change scenarios. Jane Lubchenco's, Under Secretary of Commerce for Oceans and Atmosphere and NOAA (National Oceanic and Atmospheric Administration) Administrator, words may be their proper confirmation: The actual/substantial choice we face is the choice between providing short-term economic profit and long-term abundance which: is dependent on the well environment state (<http://www.washingtonpost.com>). The first economic transformation and its consequences. Transformation as a not selected effect, as a disorganised society (Owsiak, 2012). Most likely, the transformation will be the deepening crisis in monetary economics, social crises (Owsiak, 2012), natural degradation, the overall civilization disaster, widening the gap between social classes, rising unemployment (Rifkin, 2003) followed by increasing slavery level (International Labour ..., 2005), growing energy demand along with increasing fuel prices (Hirsch, 2005), unethical genetic research (Fukuyama, 2004). The globalization effects leading to economic migration. So far changes in the world economic life have led many countries to the over-growing national debt being dependable on the creditor. Such a transformation can take place if humanity as a whole has not taken appropriate steps to reduce the exploitation of natural resources and pollution emission, it will not led to higher living standards and abiding human rights to a greater extent.

At this point, we can consider the other option where the crisis can be controlled. The world economy becomes more dynamic, ironworks, constructions, car factories and tourism revive. Energy demand shoots up - but there will not be enough energy to satisfy the needs - probably the world collides with the power ceiling getting lower and lower. Energy prices sail upward, destroying demand and stifle the economy again. The open question remains as follows: how long and deep the recession will be and how many such oscillations awaits us? Is the current economic crisis a critical point of a system crash, or just a foretaste of what will happen in the future (<http://ziemianarozdrozu.pl>)?

The second economic transformation and its consequences. Responsible choice of the earthly society. Considering the current state and opportunities. Searching prospects for the future. Rational management of planet's natural resources is based on research conducted by engineers and scientists. The gradual transition to renewable energy resources. The author was searching and has found a solution that corresponds to the description of many social and economic problems of the world. Now he wants to share them with the readers.

Today we live in a relative free-market economy system¹ resulting in unit profit as an almost overriding goal. It is economy based on the broken system with possibilities of the past. The author proposes to consider the transformation of the current economy into the one based on full respect for the planet, people, modern knowledge and opportunities. A man is able to create something completely new meeting one's expectations. Traced by the author a model suitable for today's world challenges using its technological capabilities is called Resource Based Economy (RBE) or natural resource based economy. It is assumed that the Earth is kind of all peoples heritage. States division would not be necessary and ownership would evolve into sharing between people. Mankind on this level would be equal and all the work done by the workers once would be taken over by machine (Rifkin, 2001).

Currently the deciding factor for transformation or development is natural materials. They state whether a given good or service can be produced or not. If one runs out of material, nothing will be produced. It is essential that the current technology is able to screen the amount of almost all the raw materials. The combined data would give a picture of the resources wealth (<http://www.netl.doe.gov>). The system evolution would lead to a situation where the raw materials and the Earth would not belong to any state or corporation². Then it would be a possibility of rational decision-taking on materials used for the particular good production. Decisions would not be taken based on the goods ownership but on the scientific analyses. A group of scientists based on the research would be responsible for the raw materials exploitation.

Model of RBE eliminates the never-ending consumerism. The current technology along with proper exploitations strategy, would rise a possibility goods meeting each person's needs (the needs would not be triggered artificially by appropriate product marketing). Thus the goods production would become wiser and more responsible for the planet.

Using known technology people are able to generate energy meeting the needs of all the inhabitants of the earth charging the planet. The primary element of RBE would be natural environment protection. The following economic model has been designed to use the most of technology and scientific knowledge in order to humanity enrichment, without damaging the planet. It was impossible, 50 years ago, there

¹ Through the concept of relative free-market economy, the author understands the current hybrid market economy such as: socio-capitalism.

² Organization established by European Union as a global network of observation GMES (Global Monitoring for Environment and Security). This institution monitoring water and pollution of the environment. Would be necessary to extend the competence of this organization by monitoring non-renewable mineral such as metal ores.

was no such technology or knowledge, therefore the free market economy was still up-to-date. Today, it is not.

The social aspect of Resources Based Economy eliminates people rivalry in terms of trade, services. The competition is replaced by cooperation. Trade actually disappears because the problem of scarcity disappears. Production and distribution systems provide to a man everything one needs. People's motivation to work is not profit but the natural instinct to help each other.

Automating global inventory levels can strike balance between production and distribution. Allowing people to producing better quality goods while planned obsolescence would be unnecessary and nonexistent. Renewable energy resources become more and more popular, but they are still rarely used. It is probably caused by the oil or gas lobby. It is also worth noting that renewable energy is cheaper as witnessed by the European Small Hydropower Association – ESHA (<http://www.energiawiatru.eu>). Today we are able to produce highly ecological goods (Malette, 2010). Not many is aware of the fact that currently there are regions working on RBE but the rest of the world continues to be dependent on oil companies. What are the means to leave the current system and transform it into modern form of existence? The author leaves this question open.

2. The future of the new systems

The previous chapter raises a highly important issue on the economic system evolution. It is the system where instead of planet resources - exploitation, a man lives in harmony with nature and gets indispensable energy from the renewable resources. Engineer Jacque Fresco is the project originator *The Venus Project* (<http://www.thevenusproject.com>), (TVP) proposing a feasible action plan for social change promoting peaceful and sustainable global civilization. It pinpoints an alternative where human rights are not only paper proclamations but a way of life. It is also worth noting that a small start-up of the project Venus Project exists, it is a futuristic village based on the principles of RBE. It is located in the 21.5-acre Research Center in Venus, Florida. The project, unlikely to any social system which has gone before, presents an alternative vision of a new, sustainable world civilization. The architect and engineer Jacque Fresco, except of the system, creates also futuristic buildings resistant to hurricanes. This solution has already been introduced to life. The inventor lives in self-created self-contained ecosystem.

After studying the subject of The Venus Project, many of the readers will think in the following way: at the moment we do not have the technology that would help

create an eco-city, eco-friendly means of transport, new buildings, etc. The argument for such thinking is the next part of the article in which the author focuses on the possibilities of gaining energy and plant breeding, which along with population growth, increasing in demand. Other forms and types of technological innovations are widely described in the documentary *Our technical reality* (Fresco, 2010). The film presents the technology that was available a few years ago and have been sufficient. Today it has evolved even more.

Solar energy. In one second the Sun radiates more energy than mankind has used in the history. It would be worth to capture this energy by the appropriate devices. One of them is Koyosemi solar batteries resented in 2010 under the name Sphelar solution (<http://sphelarpower.com>). This product uses a transparent spherical silicon cells in a convex shape and a diameter of 1.8 millimeters. This way it is possible to produce a special solar window gaining solar energy. Such type of products type have been already manufactured and are available for sale. Distribution channels are available on the manufacturer's website, the Japanese company Sphelar Power Corporation. The idea is not popular in Europe, but in Japan will soon become widely used.

The idea of solar energy itself is not new, but with its current use exists phenomenon of filtration in the atmosphere (clouds, location, Earth rotation interferes with radiation reception). Placing collectors in the cosmic space is something new. This way they are able to collect up to 20 times more energy and send it wirelessly to the Earth (Malette, 2010).

Thermal energy of ocean convention. This system uses the temperature differences between the water surface layer and the deep layer of ocean. The temperature differences are used to run a thermal engine producing electricity. Unlike to wind or solar power, the system can provide permanent year-round energy supply. Wave power stations. The Portuguese Government launched the world's first such type of energy station. It was built three miles from the Agucadoura coast near Porto. Energy is produced by special devices and transmitted to the base stations. Except of these technologies, we can also use geothermal energy and wave energy. The ocean is constantly on the move, so we have access to the energy, which could satisfy 40% of global energy demand on full exploitation. In Portugal, the system checks ideally, so there is no obstruction to use it on a larger scale. In this way, the problem will be solved with a year round supply of electricity. This solution is one of the best value-efficient technologies of the future.

Highly important issue of energy production are well-known wind farms (those placed on the surface of the oceans are new), new wind turbines by Regedyne

(<http://regenedyne.com>), which have special covers using larger area of wind pressure and producing more energy this way. The author wishes to draw attention to a new type of Bloom battery generating electricity by mixing proper gas with air (<http://www.bloomenergy.com>).

Agriculture. One of the projects the author wishes to draw attention to is so-called Vertical farming. They offer the vision of growing year-round, wherever we want, unaffected by droughts and weather-related events, while saving space for outside wilderness and humans. After decades on the drawing board, they are finally being built. The most futuristic examples are in Asia where crowded cities and scarce land vertical farming has made most appealing. This type of solution is an alternative to GMOs. Produced food is healthy and does not require any chemical additives. One of them is Chicago's South Side producing organic food (<http://edition.cnn.com>).

A similar project is a system of plant breeding in the barrel. The rotating ring with built-in hydroponics, where the plants grew on the inside of. One of this system is developed by NASA and known as The Green Wheel (<http://www.designlibero.com>). The system would have a non-turning outer housing, nested inside of which automobile would be a motor-driven ring, rotating at approximately one revolution per hour. A variety of herbs and vegetables would be planted on the inside surface of That ring, growing in a coconut fiber medium contained within individual perforated vases - tiny pots built into the ring, in other words. At the bottom of the housing would be a water reservoir, the vases Which would dip into as the ring rotated through. Full-spectrum lighting would be provided by a tube-shaped LED fixture, suspended in the middle of the ring. Parameters dry as the amount and color temperature of the light would be controlled wirelessly via a smart phone/tablet app Which would also alert users when the system was running low on water.

The above-described modern farming systems are fully able to meet the growing food needs of the world. Both the vertical farming and plant breeding in the barrel take up much less space and produce healthy food without artificial fertilizers and chemicals. Consolidating word of the presented information may be a simple example. Using RBE assumptions can be easily explained. If we were at the disposal of the new planet, which we would like to colonize, our investigation did not compel them toward the use of non-renewable resources of the planet. Engineers would devote their time and knowledge to provide to newly established colonies the cheapest and renewable energy. Definitely they would work on crops farming ways in order to dispose area and water carefully. The author is sure that the above examples would apply to the new planets colonization.

This article is in part a futuristic vision of the author. He wants to show how humanity can proceed to live in harmony with nature and do not pollute the environment. He also believes that the current economic systems are not able to hold its requirements economies. A change is needed. The interesting part of the article is to cite existing technology solutions that already exist in the world. Use them on a larger scale will improve the quality of life on the planet. It is very important that the described technology is already in use and does not constitute part of projects or research.

Conclusions

The publication presents to the readers two extreme directions of the current economic system. In one of them they do not pay attention to environmental pollution, exploitation or the heritage left for the next generations. In the alternative system, the economy is based on renewable energy resources, it does not exploit the resources of the planet. Both directions of change are possible and the road the society will traverse is up to it.

Presented facts are based on statements of the world credible organization Heads or reports of these organizations. Each of the new technologies is supported by the research scientists and is already used by the companies.

According to the author the current capitalistic system gave a lot to the society. Every citizen has equal access to free education, abroad scholarships, getting to know different cultures and travel to various parts of the world for cognitive research or education. Along with the IT development the community has access to information from the other parts of the world. However, despite the advantages, the system has serious disadvantages: reliance on non-renewable energy resources, pollution and over-exploitation of nature, deepening differences between social classes, corporate rule.

The evolution of the economic system towards a more friendly natural environment and the public is required. Resource-based economy solutions are the most rational. Current technical reality provides opportunities. The author considers only the social blockade because of the fear of unknown, so that the economic foundation of the new RBE system cannot be implemented. The planet resource management in the scientists' hands questionable. Who will be checking their competences and controlling their actions? It is stated nowhere when they will follow their own benefits, without the long-term prosperity for the whole. The author expresses one's concern

about remaining in the current system based on non-renewable resources of energy and life in a deepening economic crisis.

Literature

1. Bloom Energy, <http://www.bloomenergy.com> [19.10.2012]
2. CNN, <http://edition.cnn.com/2012/05/29/us/plant-chicago-eco-farm/index.html> [19.10.2012]
3. DesignLibero, <http://www.designlibero.com/portfolio/product-design/the-green-wheel/> [19.10.2012]
4. Energia wiatru, <http://www.energiawiatru.eu/inne-odnawialne-zrodla-energii/male-elektrownie-wodne-sa-oplaczalnym-zrodlem-energii-odnawialnej> [19.10.2012]
5. Fresco J. (2010), *Designing the Future*, The Venus Project Inc.
6. Fukuyama F. (2004) *Koniec człowieka: Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, Wydawnictwo Znak, Kraków
7. Hirsch R. L. (2005), *Raport: Peaking of world oil production: impacts, mitigation, & risk management*, Project Leader, Roger Bezdek, Robert Wendling
8. International Labour Organization, *A Global Alliance Against Forced Labor, Global Report Under the Follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work* (2005), Genewa 10, http://www.ilo.org/global/publications/ilo-books-store/orderonline/books/WCMS_081882/lang--en/index.htm [19.10.2012]
9. Mallette D. (2010), *Our technical reality*, USA
10. National Energy Technology Laboratory, <http://www.netl.doe.gov/about/index.html> [19.10.2012]
11. Owsiak S. (2012), *Spoleczny wymiar kryzysu – lekcja dla przyszłości*, in: Kukliński A., Mączyńska E., Pollok A. (eds.), *Biuletyn 2 (56)*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa
12. Regenedyne LLC, <http://regenedyne.com> [19.10.2012]
13. Rifkin J. (2001), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław
14. Rifkin J. (2003), *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław
15. Smolski R., Smolski M., Stadtmüller H. (1999), *Słownik Encyklopedyczny: Edukacja Obywatelska*, Wydawnictwo Europa
16. Sphelar Power Corporation, <http://sphelarpower.com/product> [19.10.2012]
17. The Venus Project, <http://www.thevenusproject.com> [19.10.2012]

18. The Washington Post, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/03/20/AR2009032003295.html> [19.10.2012]
19. *Trafficking in Persons Report* (2007), 7th ed., U.S. Department of State, Washington, DC
20. Ziemia na rozdrożu, <http://ziemianarozdrozu.pl/encyklopedia/136/gdzie-jestesmy-dzis> [18.10.2012]

Zmiana społeczna a system gospodarczy. Charakterystyka koncepcji

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na alternatywnym systemie gospodarczym opartym na zasobach naturalnych. Autor porównał aktualny system gospodarczy z systemem opartym na zasobach. Prezentowany system gospodarczy opierałby się na wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii i maszyn do zaspokojenia potrzeb ludzkości. W publikacji scharakteryzowano aktualny poziom technologii, która może być wykorzystana w celu poprawy poziomu globalnego istnienia.

Słowa kluczowe

gospodarka oparta zasobach, poziom technologii, odnawialne zasoby, wyższy poziom życia

Проблемы государственного регулирования и пути совершенствования формирования стоимости строительных работ

Ольга Сергеевна Голубова

Белорусский Национальный Технический Университет, Республика Беларусь
e-mail: golubava@mail.ru

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.23

Аннотация

Работа посвящена изучению влияния государственного регулирования системы ценообразования в строительстве в Республике Беларусь на реализацию функций цены. Обозначены проблемы государственного регулирования ценообразования и их влияние на развитие отрасли. Показана необходимость пересмотра системы формирования стоимости в строительстве, определения сметных нормативов с учетом среднеотраслевых фактических затрат на выполнение строительно-монтажных работ, переход на формирование стоимости на основании укрупненных нормативов. Рассматриваются такие понятия, как государственное регулирование ценообразования в строительстве, формирование укрупненных сметных нормативов, повышение эффективности системы ценообразования в строительстве.

Ключевые слова

ценообразование в строительстве, государственное регулирование цен, совершенствование системы ценообразования, формирование стоимости строительных работ

Введение

Республика Беларусь самостоятельно регулирует взаимоотношения в строительстве всего около двух десятков лет. Все основные усилия по развитию системы формирования стоимости строительных работ были направлены на то,

чтобы адаптировать старую советскую систему ценообразования в строительстве к реалиям трансформационной экономики, в которой рыночные отношения взаимосвязаны с высокой степенью государственного регулирования социальной сферы. Бурное развитие рыночных отношений, компьютеризация проектирования и бухгалтерского учета, широкие возможности сбора, обработки и передачи информации ставят новые требования к системе формирования стоимости в строительстве.

1. Функции цены

Выполняя огромную социальную функцию по обеспечению строительства жилья для граждан, стоящих на учете нуждающихся в улучшении жилищных условий, обеспечивая строительство объектов, финансирование которых осуществляется за счет средств республиканского и (или) местных бюджетов, в том числе государственных целевых бюджетных фондов, а также государственных внебюджетных фондов, внешних государственных займов и внешних займов, привлеченных под гарантии Правительства Республики Беларусь, кредитов банков Республики Беларусь под гарантии Правительства Республики Беларусь и областных, Минского городского исполнительных комитетов отрасль осуществляет виды строительства, подпадающие под сферу государственного регулирования цен. Перечень товаров (работ, услуг), цены (тарифы) на которые регулируются государственными органами управления, установлен Указом Президента РБ № 72 от 25.02.2011 г. Сфера применения регулируемых цен и способы государственного регулирования установлены законом Республики Беларусь «О ценообразовании» № 255-З от 10.05.1999 г.

С экономической точки зрения цена выполняет множество функций:

- учетная;
- стимулирующая;
- распределительная;
- сбалансированности спроса и предложения;
- функция цены как средства рационального размещения производства;
- информационная.

Основной аспект ценообразования в строительстве делается на распределительной функции, опираясь на которую государство регулирует перераспределение бюджетных средств. Но в то же время, цена, как сложная экономическая категория, трансформируясь под бременем государственного регулирования, перестает выполнять отдельные функции, или же искажает их смысл.

Поэтому, в Республике Беларусь за десятилетия развития сформировались два самостоятельных подхода к ценообразованию в строительстве: у организаций, работающих по государственным нормативам и у организаций, работающих на конкурентном рынке, деятельность которых не подпадает под регулирование цен.

2. Функции цены при формировании цен на основе системы государственного регулирования

В первом случае при формировании цен на основе системы государственного регулирования, мы получили, что выполняя большие объемы работ на крупных объектах строительства, по которым законодательством установлено государственное регулирование цен цена:

- Выполняет учетную функцию по учету и измерению затрат на производство строительной продукции, и используется для расчета всех стоимостных и относительных показателей, характеризующих деятельность организации.
- В стимулирующей функции не стимулирует развитие самих строительных организаций, так как уменьшение уровня прибыли в цене – основной способ снижения цены при государственном регулировании. Расчет индексов цен опирается на установление уровня рентабельности в размере 5-7 процентов и ниже.
- Распределяя и перераспределяя бюджетные средства государство исходит в первую очередь из оптимизации государственных интересов в сфере строительства, а не эффективности работы подрядных строительных организаций.
- Функция сбалансированности спроса и предложения способствует тому, что устанавливая более низкие регулируемые цены на строительную продукцию, государство не только обеспечивает доступность строительной продукции, но и стимулирует спрос на нее. Снижение цены стимулирует спрос на продукцию для тех покупателей, которые не могут обеспечить реальный платежеспособный спрос, соответствующий рыночной цене продукции, но имеющий возможность приобрести ее по более низким (регулируемым) ценам. В то же время, предложение в строительстве не может так гибко изменяться, так как это материалоёмкая инвестиционная отрасль, в которой объемы производ-

ства капитальных строительных работ не могут быть быстро увеличены. Нарращивание мощностей строительных организаций происходит постепенно, в течение нескольких лет, так как требует закупки дорогостоящей техники, увеличения объемов производства материалов, подготовки специалистов технического профиля. С другой стороны резкое уменьшение объемов работ тоже ведет к существенным потерям в эффективности работы отрасли, так как существующие производственные фонды не могут эффективно эксплуатироваться при низкой загрузке. Высокая материало- и фондоемкость строительного производства не позволяет отрасли гибко реагировать на изменения объемов работ, сохраняя свою эффективность. Высокая динамика спроса и низкая динамика предложения приводят к постоянным проблемам дефицита ресурсов (трудовых, материальных) и мощностей (производственных фондов) при увеличении спроса и переизбытку их при падении спроса на продукцию. Учитывая, что скорость морального износа и устаревания средств производства в последние десятилетия тоже достаточно высока, получается, что в циклически развивающейся экономике строительная отрасль тратит огромные ресурсы на модернизацию в периоды активизации спроса на продукцию, но к моменту выхода на проектные мощности сталкивается с падением спроса и некупаемостью инвестиций, вложенных в модернизацию.

- Функция цены как средства рационального размещения производства также трансформируется под воздействием государственного регулирования. Это связано с тем, что ощущая большой спрос на строительную продукцию, инвестор принимает решение о вложении долгосрочных инвестиционных ресурсов в развитие отрасли. Однако, условно платежеспособный потребитель (назовем его так), может приобретать строительную продукцию только при условии государственного регулирования путем установки более низких (дотационных) цен. И чем более низка регулируемая цена, тем больше и агрессивнее спрос на строительную продукцию. Но обеспечить реальную окупаемость строительного производства такой спрос не может.
- Информационная функция соответственно предоставляет информацию о ценах и ресурсах на рынке. При государственном регулировании информация формируется не исходя из реальной цены, эффективности, платежеспособности, потребности, а отражает все те итоговые значения, которые образуются в результате реализации системы государственного регулирования.

3. Функции цены при формировании цен на конкурентном рынке

Во втором случае, при формировании стоимости строительной продукции на конкурентном рынке, функции цены отражают сущность рыночных отношений:

- В учетной функции цена участвует в формировании всех основных количественных и качественных показателей, характеризующих деятельность организации.
- Стимулирующая функция цены, заключается в стимулирующем или сдерживающем ее воздействии на производителя, в зависимости от величины прибыли. Прибыль определяется как разница между выручкой, полученной от реализации строительной продукции за вычетом косвенных налогов и затратами на производство работ. Повышение эффективности деятельности организации связано с поиском путей снижения затрат на производство и возможностей по реализации работ по более высоким ценам. На объектах строительства, стоимость строительства которых подлежит государственному регулированию, возможности увеличения стоимости работ ограничены законодательными нормами. Пути снижения затрат также ограничены рамками утвержденного проекта и предусмотренных им технических, технологических, организационных решений, изменение которых очень связано с большими административными расходами. Возможность получения предусмотренной договором прибыли связана с двумя основными аспектами ценообразования: объективностью определения стоимости строительных работ при заключении договора подряда и соответствием объемов работ тем значениям, которые предусмотрены проектом. Поскольку в строительстве количество выполняемых видов работ отличается большим разнообразием, а объемы работ измеряются большими единицами измерения, то в договоре подряда, как правило, предусматривается не стоимость строительства объекта в целом, а стоимость выполнения каждого вида строительных работ и проектные объемы производства. Соответственно подрядчик оценивает для себя эффективность выполнения каждого вида работ, и старается сформировать структуру работ из наиболее рентабельных для него видов.
- Распределительная функция цены обеспечивается через налоговую составляющую в цене строительной продукции. Законодательство Республики Беларусь предоставляет налоговые льготы для отдельных видов строительства, таких как жилищное строительство, строительство

гаражей, стоянок, не разделяя при этом их источники финансирования, социальную значимость. В итоге и квартира в социальном панельном доме и коттедж с бассейном и сауной имеют льготы при строительстве. Более того, застройщик коттеджного поселка получает и большую выгоду от этих льгот, так стоимость строительства таких объектов значительно выше. В настоящее время система налогообложения в строительстве ставит в неблагоприятные условия субъекты малого предпринимательства, работающие по упрощенной системе налогообложения с уплатой НДС, устанавливая для них налоги из выручки, которые приводят к увеличению стоимости работ, выполненных данными организациями.

- Функция сбалансированности спроса и предложения в конкурентных условиях определяет гибкую систему реагирования предложения строительного производства при изменении спроса. При активизации спроса на строительную продукцию в первую очередь растут цены, обеспечивающие возможности модернизации и развития строительных организаций, при росте цен начинает увеличиваться и объем предложения, обеспечивая снижение цен. При снижении платёжеспособного спроса строительные организации начинают активно работать на экспорт, особенно в Российской Федерации, где уровень цен на строительные работы значительно выше, чем в Республике Беларусь.
- Функция цены как средства рационального размещения производства для сектора экономики, на котором цены не регулируются государством, связана с поиском путей максимально эффективного вложения средств собственника. В рыночной экономике эту функцию называют направляющей, так как она определяет сферы деятельности, вложение капитала в которые способно принести максимальную выгоду собственнику. Многие годы во всем мире считалось, что вложение средств в недвижимость гарантирует надежное сохранение и преумножение капитала. Поэтому строительная сфера деятельности и у заказчиков и у подрядчиков позиционировалась, как рациональное вложение средств. На фоне растущего спроса отдельные недостатки в системе ценообразования покрывались за счет корректировки системы расчетов за выполненные работы при постоянно возрастающей стоимости объектов недвижимости. В условиях сокращения спроса на объекты строительства, при ощутимом спаде производства требования к объективности отражения затрат, ограничениях в ценообразовании вызы-

вают большую волну негативных настроений в строительстве. Снижение цен на рынке недвижимости определяет для капитала движение оттока финансов из сферы строительства, свертывание строительного производства.

- Информационная функция цены в рыночных условиях является определяющей при принятии управленческих решений. Поэтому современные требования инвесторов к ценообразованию в строительстве основываются на том, что инвестор не согласен работать по непонятной для него системе формирования стоимости работ. По стандартным правилам рыночной экономики кто платит, тот и определяет характер взаимоотношений. Поэтому подрядчики, учитывая изменение рыночных условий с так называемого «рынка продавца», на котором недавно ощущался дефицит производителей работ на «рынок покупателя» на котором сегодня диктует условия, инвестор вынуждены искать более простые, наглядные, доступные для понимания людей, не связанных со строительством, системы формирования стоимости работ.

Таким образом, следует отметить, что независимо от того, выполняются работы на объектах, цены на которые регулируются государством, или на объектах, которые не подпадают под государственное регулирование система формирования стоимости строительных работ сегодня требует своего реформирования, с целью соответствия требованиям объективности затрат, информационности, оперативности и открытости для корректировки.

4. Пути совершенствования подходов к формированию цен в строительстве

Для дальнейшего реформирования системы ценообразования в строительстве и во избежание ошибок при этом необходимо шире использовать зарубежный опыт, ведь методики формирования стоимости строительства развитых стран используются уже многие годы, и они прекрасно адаптированы к условиям рынка.

В Республике Беларусь методики ценообразования и расчета смет практически не изменились с советских времен. До сих пор работа ведется в базах, где стоимость материалов и работ усреднена и которые составлены на определенный год, а для расчета текущей стоимости применяются многочисленные индексы изменения стоимости по статьям затрат. Кроме того, наши методы сложны и не наглядны, т.е. в состав проектно-сметной документации входят

сметы, сложные по расчету и непонятные заказчику. В то же время за рубежом финансовый проект (сметную документацию) составляют и описывают таким образом, что даже посторонний человек, прочитавший его, может получить представление о методах, технологии и стоимости запланированных работ. В мировой практике все многообразие действующих методов определения стоимости строительства можно условно разбить на две самостоятельные группы:

- методы поэлементного расчета цены, применяемые, как правило, на завершающих этапах проектирования;
- методы расчета цены по укрупненным показателям на начальных этапах инвестиционного процесса.

Расчет стоимости строительства объекта в каждом случае осуществляется индивидуально с учетом специфических особенностей конкретного строительства на базе смет, составляемых организацией проектировщиком или инжиниринговой компанией (*О некоторых вопросах...*). Сметные нормы и нормативы в наиболее развитых странах мира построены примерно по одному принципу, хотя и отличаются степенью детализации и некоторыми другими особенностями.

К примеру, в США и Канаде с 1942 года действует практически неизменная, детальнейшая система определения основных составляющих стоимости строительства, в основе которой предусмотрено использование ежегодных сборников строительных расценок национальной корпорации R.S. Means Co. Incorporated Ltd, содержащих среднеамериканские (в том числе укрупненные) стоимостные показатели. Эти сборники никем не утверждаются, не имеют директивного характера, но применяются строительными организациями как база данных стоимости работ и затрат.

Аналогичные сборники выходят в ФРГ и других странах Евросоюза. При необходимости к стоимости, зафиксированной в сборнике, применяется индекс инфляции и заключается договор, опираясь на данные предыдущего года, состояние дел в экономике и конкретно в отрасли в текущий период.

Таким образом, в мировой практике сложилась устойчивая система мониторинга стоимости по уже построенным объектам и использование данной информации при формировании стоимости на проектируемые объекты. Конкретная стоимость строительства формируется при заключении договора подряда на основании результатов тендера по выбору подрядной организации.

И в Республике Беларусь для формирования укрупненных норм стоимости строительных работ принципиальным является учет и оценка фактических,

а не сметных затрат на производство укрупненных видов работ, конструктивных элементов, потому что сметные нормы не отражают реальных затрат на производство работ, а лишь создают эффект мультипликации недостатков системы планового нормирования.

Учет фактических затрат возможен лишь заказчиком объекта строительства. Потому что ни одна другая организация не имеет комплексного учета всех видов работ и затрат в строительстве. Наиболее разумно организовать учет фактических затрат на производство работ в организациях, выполняющих функции государственных заказчиков, так как они, расходуя государственные деньги обязаны вести их учет и отчетность о целевом использовании средств. Учет и отчетность ведется и сегодня, но она не обеспечивает обратной связи, то есть не предоставляет информацию проектировщику о фактической стоимости отдельных видов работ и конструктивных элементов, о фактически понесенных затратах на возведение тех или иных объектов.

Для обеспечения гибкости учета и формирования модульной системы укрупненных показателей заказчик должен вести учет стоимости полностью законченных этапов (комплексов) работ, группировка которых должна быть связана со сформировавшимися в строительстве и в сметном нормировании проектно-технологическими модулями (ПТМ).

Формирование системы расчета стоимости по модулям, расчеты за выполненные работы не ежемесячно, а за полностью законченный вид работ позволят заинтересовать подрядчика в формировании системы учета затрат в разрезе ПТМ и выполнении полного комплекса работ, на основании чего осуществляются расчеты.

Преимущества такой системы связаны с тем, сто стоимость работ и для заказчика и для подрядчика будет формироваться на одну и ту же единицу измерения. При этом корректировка объемов работ, которая является специфической особенностью строительства, не требует сложных расчетов и обоснований, потому что цена формируется на укрупненный вид работ, а стоимость их рассчитывается умножением на фактически выполненные объемы.

Кроме того, расчеты за полностью выполненные объемы работ стимулируют подрядчика комплексно подходить к распределению ресурсов и не ввязываться в широкий фронт работ, не закончив выполнение предыдущих.

Конечно, в отдельных случаях в строительстве технологическая последовательность работ не позволяет этого сделать. Расчеты за выполненную кирпичную кладку по всему зданию, или монтаж стеновых панелей, учитываемых в отдельном ПТМ «Стены» может осуществляться в течение нескольких меся-

цев. Для подрядчика это потребует больших сумм оборотных средств, удлинение оборотного цикла. По таким работам в договоре можно предусматривать систему авансовых платежей, оплату работ за отдельные этапы.

Однако, многие другие работы можно закрывать при выполнении полного комплекса работ с оценкой их количества, качества и определением стоимости на единицу объема работ.

Такая система позволит создать банк данных не только фактической стоимости законченных строительством объектов, но и отдельных видов работ, которые можно сравнивать по регионам, по исполнителям работ, по сферам и видам строительства, сопоставляя фактическую стоимость видов работ по отдельным объектам со средней стоимостью укрупненных видов работ.

Эта система имеет следующие преимущества:

- информация о фактической стоимости отдельных видов работ в строительстве позволит более обоснованно подходить к определению архитектурных и конструктивных решений, реализуемых при строительстве объектов;
- формирование стоимости строительства объектов для инвестора станет более простым, доступным, понятным;
- формирование стоимости строительства на этапе архитектурного проектирования сможет осуществить сам проектировщик, не прибегая к услугам специалиста по сметной работе;
- информация о фактической стоимости укрупненных видов работ позволяет дать объективную оценку эффективности производства работ отдельными организациями, бригадами, исполнителями;
- оценивая динамику изменения стоимости укрупненных видов строительных работ можно говорить о динамике изменения стоимости в строительстве, на основании фактических данных о стоимости работ, а не опираясь на постатейную структуру стоимости работ в строительстве.

Наличие банка данных о стоимости укрупненных видов работ в строительстве делает систему ценообразования в строительстве не просто констатацией данных по отдельным нормативам, а рычагом управления, как для заказчика, так и для подрядчика, что позволяет значительно повысить эффективность работы системы ценообразования на благо решения экономических задач организаций и общества в целом.

Наличие современных программных продуктов, баз данных, возможности по оперативному сбору, обработке, анализу и обмену информацией позволяет решать задачи, ранее недостижимые. Пока не создана база данных невозможно

вести анализ экономических процессов, влияющих на стоимость строительства, оценивать динамику цен, конъюнктуру рынка.

Сегодня в Республике Беларусь динамику стоимости объектов недвижимости анализируют по множеству показателей. Но стоимость объекта недвижимости и затраты на его строительство – это разные цены. Стоимость строительства – это цена производителя. Стоимость объекта недвижимости – это цена продажи объектов инвесторами. Разница в стоимости строительства и цене продажи может отличаться в разы. То есть динамика цен на объекты недвижимости по многим причинам существенно отличается от динамики цен в строительстве.

Создание базы данных стоимости работ по объектам – аналогам позволяет перейти от директивного к индикативному методу регулирования стоимости работ, сформировать гибкую и актуальную систему информации, базирующуюся на фактических данных и объективной информации.

Резюме

Государственное регулирование стоимости строительных работ, сложившееся в настоящее время в Республике Беларусь требует корректировки и пересмотра. Формирование стоимости работ на основании сметных нормативов позволяет рассчитать затраты, но не дает возможности эффективно управлять ценой. Для создания действенных механизмов управления стоимостью проекта строительства необходима информация о фактических затратах на выполнение строительных работ.

Список литературы

1. Дикман Л. Г. (2004), *Организация строительства в США*, Ассоциации строительных вузов
2. Иванов В. В., *Мировой рынок строительных услуг: особенности функционирования и развития*, [http://pg.vavt.ru/wred/facultet/pg.nsf/cb13f5ef69ccb182c325755a004bf921/50b7511ab9fcbac4c32577f800563499/\\$FILE/AVTOREFERAT_IvanovVV.pdf](http://pg.vavt.ru/wred/facultet/pg.nsf/cb13f5ef69ccb182c325755a004bf921/50b7511ab9fcbac4c32577f800563499/$FILE/AVTOREFERAT_IvanovVV.pdf) [05.04.2014]
3. *О некоторых вопросах по определению сметной стоимости строительства объектов: постановление Мин. архитектуры и строительства Респ. Беларусь*, 18 нояб. 2011 г., № 51

4. *О некоторых вопросах регулирования цен (тарифов) в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 25 февр. 2011 г., № 72*
5. *О ценообразовании: Закон Респ. Беларусь, 10 мая 1999 г., № 255-3*
6. Stephens M. (2000), *Institutional models of housing finance: Housing systems in the Western and transition economies*, Paper presented at the OECD Conference on Housing Finance in Transition Economies, Paris, France
7. Yoo S. (2003), *Establishing a new government sponsored enterprise*, Quarterly Journal of International Union for Housing Finance, Korea Housing Finance Corporation, pp. 25-34

Problems of state regulation and ways to improve the system of the construction cost formation

Abstract

The subject of an investigation is the impact of government regulation of pricing in construction to implement value functions in the Republic of Belarus. The problems of state regulation of pricing and their influence on the industry development are defined. The need to revise the system of formation of value in construction is shown, and determining the estimated average of industry standards, taking into account the actual cost of construction and installation works, the transition to formation of cost on the basis enlarged guidelines. The concepts such as state regulation of pricing in construction, the formation of enlarged estimate standards, improving the pricing system in construction are considered.

Keywords

price formation in construction, state regulation of proces, improving the pricing system, the formation of the construction cost

Совершенствование белорусской системы ценообразования на оказание строительных услуг в зарубежных странах с учетом мирового опыта

Андрей Бахмат

ОАО «НИИ Стройэкономика», Минск, Республика Беларусь
e-mail: newbasik@rambler.ru

Александр Маляренко

ОАО «НИИ Стройэкономика», Минск, Республика Беларусь
e-mail: imp25@rambler.ru

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.24

Аннотация

Статья посвящена вопросам изучения международного опыта ценообразования в строительстве для совершенствования национальной системы формирования контрактных цен на оказание строительных услуг в зарубежных странах. Авторами раскрываются особенности текущего состояния системы ценообразования в Республике Беларусь. На основе анализа передового зарубежного опыта определяются пути совершенствования системы ценообразования на оказание строительных услуг отечественными подрядными организациями в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Ключевые слова

система ценообразования, строительные услуги, международный опыт, ресурсный метод оценки

Введение

Эффективная работа строительной отрасли является важным звеном обеспечения роста национальной экономики. В условиях роста конкуренции на национальном и мировом строительном рынке на первый план выходят вопросы формирования и совершенствования ценовой политики в строительной отрасли.

Действующая в настоящий момент система ценообразования в строительной отрасли Республики Беларусь модернизируется с тем, что бы соответствовать экономическим реалиям современных экономических условий.

С 2012 года в соответствии с Указом Президента от 11.08.2011 г. № 361 «О совершенствовании порядка определения стоимости строительства объектов и внесении изменений в некоторые указы Президента Республики Беларусь» строительная отрасль перешла на методику формирования стоимости строительства в текущем уровне цен на основании нормативов расхода ресурсов в натуральном выражении и строительства по неизменным договорным (контрактным) ценам. Ресурсный метод – это калькулирование стоимости ресурсов в ценах и тарифах по состоянию на базисный уровень цен и (или) текущих (прогнозных) ценах. Калькулирование ведётся на основе потребности в материалах, изделиях, конструкциях, времени эксплуатации строительных машин и механизмов, затрат труда рабочих. Эти ресурсы определяются на основании проектных данных, нормативных источников. Переход на ресурсный метод позволил снизить влияние инфляционных процессов в ценообразовании и актуализировать подходы к формированию цен в строительстве.

1. Анализ зарубежного опыта формирования стоимости строительства

Пути дальнейшего совершенствования системы ценообразования в строительстве определены концепцией модернизации национальной системы ценообразования Республики Беларусь. Основанная на внедрении передового мирового опыта и теоретических разработок ученых и специалистов в области ценообразования стран Европы и СНГ, она определяет основные положения повышения достоверности оценки затрат в строительстве, экономического обоснования цены, а так же ее стабильности.

Разработкой и внедрением положений по совершенствованию ценообразования занимаются специалисты Минстройархитектуры совместно с Республиканским научно-техническим центром по ценообразованию в строительстве, ГП «Главгосстройэкспертиза» и ОАО «НИИ Стройэкономика».

Дальнейшее совершенствование системы ценообразования в строительстве, в том числе при оказании строительных услуг на экспорт, не возможно без изучения зарубежного опыта формирования цен в строительстве.

Цены экспортных контрактов на строительство объектов и оказание других строительных услуг в странах ближнего и дальнего зарубежья рассчитываются с учетом местной конъюнктуры рынка, что естественно отличает методику ценообразования на строительные услуги во внешнеэкономической деятельности от, той которой руководствуются при формировании цен на строительные услуги на внутреннем рынке.

Выбор методов определения стоимости строительства осуществляется в каждой стране в зависимости от условий контракта, общей экономической ситуации, уровня развития проектных, подрядных организаций. Увеличение объемов экспорта строительных услуг зависит в первую очередь от ценовой конкурентоспособности отечественных подрядных организаций.

Важнейшей составляющей оценки стоимости строительства объекта в зарубежных странах является оферта подрядной организации при подготовке к конкурсу на получение строительного подряда, на основании которой формируется договорная цена строительного подряда. В зависимости от преобладания тех или иных принципов ценообразования, а также в зависимости от вида строительной продукции и формируемой стоимости на неё, рекомендуется применять специальные подходы к ценообразованию.

При формировании стоимости строительства на зарубежных рынках отечественные подрядные организации используют два основных подхода (Мартынов и др., 2010; Мартынов, 2009):

- затратный, с помощью которого для определения цены применяются фактические затраты организации на производство и организацию сбыта продукции, оказание услуг;
- сравнительный, который применяется для формирования стоимости строительной продукции или услуг путем анализа и сравнения контрактных цен недавних сделок с идентичными или аналогичными объектами строительства на свободном рынке подрядных работ.

Выбор того или иного подхода при определении стоимости строительной продукции на том или ином рынке в каждом конкретном случае осуществляется исходя из:

- специфики строительной продукции;
- особенностей конкретного рынка;
- стадии реализации инвестиционно-строительного процесса;
- интересов того или иного участника строительной деятельности;
- состава сведений и показателей, содержащихся в доступной информации.

В рамках существующего механизма ценообразования отечественные подрядные организации не в полном объеме полноценно используют основные инструменты рыночного хозяйствования при формировании стоимости строительства объекта за рубежом и оказании других экспортных строительных услуг: осуществляют мониторинг рыночных цен; оптимально планируют затраты; осуществляют учет конъюнктуры рынка труда, машин и материалов. Проведенные исследования зарубежного опыта ценообразования в строительстве позволили определить наиболее характерные для ведущих стран Европы, СНГ и Северной Америки методы определения стоимости строительства объекта местными подрядными организациями - рис. 1.

Система ценообразования в строительстве в ведущих странах мировой экономики базируется на рыночном механизме определения цен и свободной конкуренции. Существенная роль за рубежом принадлежит именно оценке затрат и эффективности строительства на начальной стадии. На начальном этапе инвестиционного процесса обычно используются методы расчета цены строительной продукции по укрупненным показателям. При наличии архитектурного проекта (при частичном отсутствии проектной документации) расчет стоимости строительства иностранными компаниями на зарубежных рынках осуществляется либо на основе ежегодных местных фирменных справочников, которые составляются на базе информации о заключенных контрактах на строительство объектов-аналогов недвижимости либо базируется на информационных базах знаний об объектах-аналогах с физическими показателями расхода ресурсов на потребительскую единицу строительной продукции и текущими ценами на все виды ресурсов.

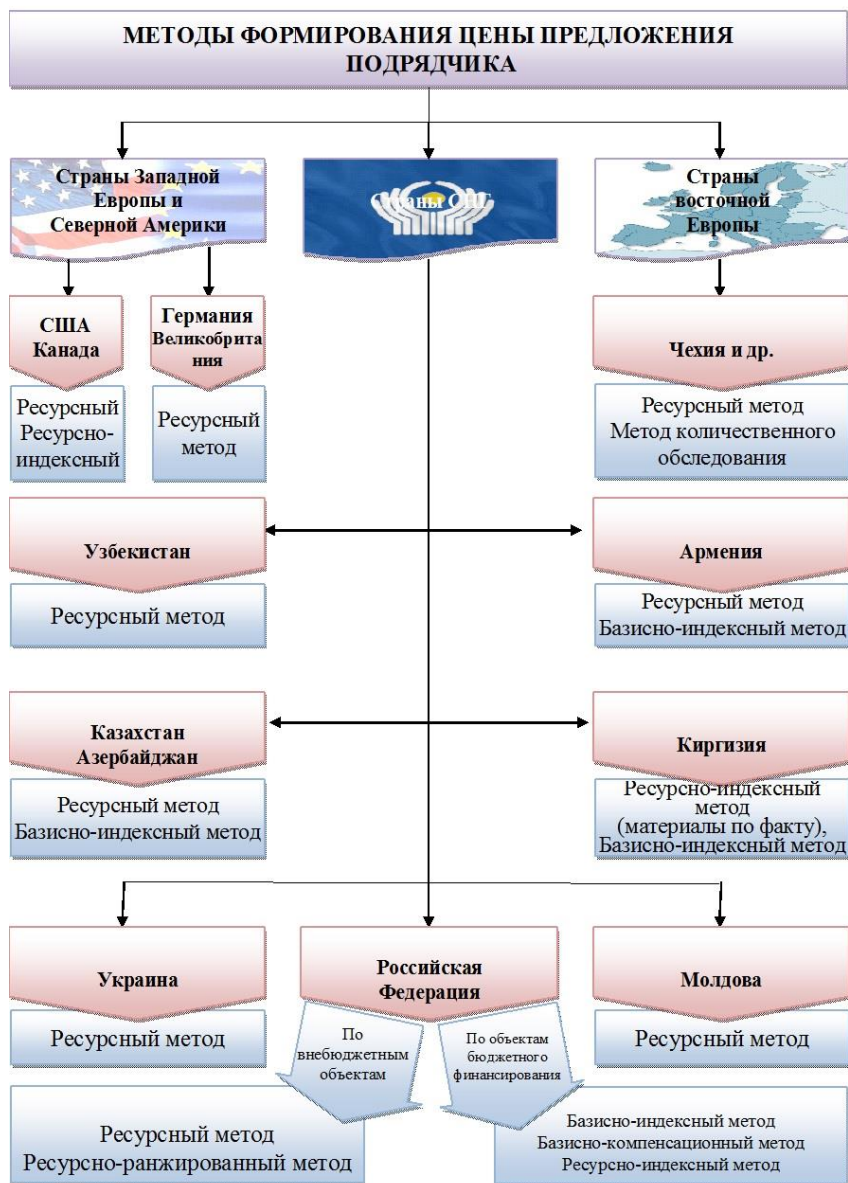


Рис. 1. Основные методы формирования стоимости строительства в зарубежных странах иностранными подрядными организациями
 Источник: авторская разработка.

При наличии проектно-сметной документации используются методы, базирующиеся на расходе всех видов ресурсов на единичный показатель строительной продукции по видам работ (услуг), т.е. преимущественно методы поэлементного расчета затрат и методы анализа и индексации имеющихся калькуляций. В индустриально развитых странах Западной Европы и Северной Америки предпочтение подрядчиком при подготовке тендерного предложения отдается ресурсному методу определения стоимости строительства в текущих ценах. Зарубежные подрядные организации адаптируют стоимость своего предложения к требованиям рынка путем изменения закладываемой в цену нормы прибыли, а также составляя индивидуальные единичные ресурсные нормы. Использование методов поэлементного расчета затрат позволяет подрядной организации с наибольшей точностью определить стоимость своей оферты на конкурсе. С целью ограждения от возможных инфляционных потерь западными фирмами и международными организациями выработаны меры, позволяющие компенсировать дополнительные затраты, связанные с инфляционным ростом цен. В частности, в США учет фактора инфляции при оценке стоимости контракта обычно производится по формуле «издержки плюс» с гарантированным уровнем прибыли подрядчика. При формировании цены предложения на зарубежных рынках американские крупные строительные компании в большинстве случаев используют ресурсный метод, т.е. оферта базируется на результатах анализа уровня собственных затрат на создание аналогичной строительной продукции и фактических цен на используемые ресурсы. Кроме этого подрядная компания включает затраты по страхованию строительства от рисков, перечисленных в договоре подряда, в состав сметной стоимости строительных работ. Средние и небольшие по размеру компании в США используют методы анализа и индексации имеющихся калькуляций, т.е. приобретают фирменные справочники (сборники) с последующим приспособлением их к своим индивидуальным потребностям и особенностям строящихся объектов недвижимости. Широко используемым методическим приемом ценообразования в строительстве в США является установление сметной стоимости 1 человека/часа работы бригады, учитывающей, кроме оплаты труда строителей и операторов строительных машин, затраты на эксплуатацию машин, накладные расходы и прибыль. Такие интегральные показатели цены единицы механовооруженного труда ежегодно публикуются для характерных составов бригад, что значительно упрощает разработку смет ресурсным методом (Дикман, 2004).

Европейские подрядные компании определяют цену предложения (оферту) ресурсным методом, т.е. методом калькулирования всех необходимых ресурсов на основании своих производственных норм. Строительные компании Германии, Великобритании, Франции имеют четко отработанную систему формирования производственных норм (в каждой фирме сформирована своя база данных) с соответствующим программным обеспечением, которые разрабатываются на основании ранее сложившихся затрат предыдущего года по каждому элементу, а также с учетом прогнозируемого изменения конъюнктуры рынка.

При этом используется разумное комбинирование методов ценообразования в зависимости от стадии реализации строительного проекта и в зависимости от имеющейся информации о строящемся объекте. Сравнительный подход применяется для формирования стоимости строительной продукции путем анализа и сравнения контрактных цен недавних сделок с идентичными или аналогичными объектами строительства на эффективно функционирующем свободном рынке подрядных работ. В Германии используется основной вариант сравнительного подхода при формировании стоимости строительной продукции, а именно анализ реальных результатов состоявшихся подрядных торгов по объектам строительства или отдельным видам работ, сходным с предполагаемой строительной продукцией, т.е. анализ первичного рынка – рынка подрядных работ. Такой анализ осуществляется на разных уровнях – как по объектам в целом, так и по составляющим элементам, и по видам работ, выполняемым при возведении этих объектов. Унифицированная структура ценовых групп-подгрупп позволяет проводить сравнительный анализ, как предварительный, так и более детальный.

Нормативно-правовой основой ценообразования в строительстве ФРГ являются:

- стандарт DIN 276 *Kosten im Hochbau* (Расходы, связанные с проектированием и сооружением зданий);
- стандарт DIN 277 *Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau* (Площади основные и кубатура строительных сооружений);
- документ HOAI (*Honorarordnung für Architekten und Ingenieure*), определяющий фазы работы архитектора;
- документ VOB (*Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen*), определяющий порядок передачи заказа и оформления договоров на строительные работы, регулирует методику передачи заказа в отношении методов обсчета объемов работ, организации работ и расчетов оплаты;

- статистические стоимостные показатели реализованных инвестиционных проектов, по данным специализированных информационных изданий – ВКІ Baukosten.

Справочники по ценообразованию в строительстве ВКІ Baukosten издаются немецким информационным центром стоимости в строительстве и другими авторитетными профессиональными центрами. Так могут быть использованы собственные банки данных проектировщиков и подрядчиков. Планирование затрат в строительстве ФРГ ведется согласно правилам норм DIN 276, DIN 277. Данные нормы служат рекомендациями для всех участников инвестиционной деятельности в строительстве Германии. DIN 276 является основой планирования затрат, которые в документе распределены согласно строительному процессу. Так, например, в надземном строительстве общие затраты делятся на 7 групп, а далее каждая группа подразделяется на подгруппы и так далее (рис. 2).

Информация полученная на основе положений нормы DIN 276 может быть использована для определения размера требуемого объема финансирования, плановых затрат, мероприятий по контролю за затратами, а также для определения решений, затрагивающих планирование и проектирование, сдачу подряда и реализацию проекта.

Директивный документ DIN 277 «Поверхности и объемы помещения» устанавливает четкую и однозначную систему показателей, описывающих технико-экономические параметры зданий. Зарубежные строительные фирмы при сооружении объектов за рубежом широко практикуют привлечение как квалифицированных рабочих (преимущественно из Турции), так и низкой квалификации (из Китая и др.). Таким же образом (т.е. путем приобретения в третьих странах) американские и европейские строительные компании стремятся повысить свою конкурентоспособность в отношении как строительных материалов, так машин и механизмов.

Подрядные организации ряда восточноевропейских стран определяют цену предложения, используя, как правило, методы поэлементного расчета затрат. Прямые затраты определяются непосредственно по объекту исходя из необходимых объемов работ на основании действующих тарифов, средних региональных текущих цен на стройматериалы, изделия, конструкции, услуги, трудовые ресурсы и собственных единичных ресурсных норм. Подрядные организации постсоциалистических стран адаптируют стоимость своего предложения посредством принятия определенной величины нормы прибыли, а также индивидуально составляя единичные ресурсные нормы.

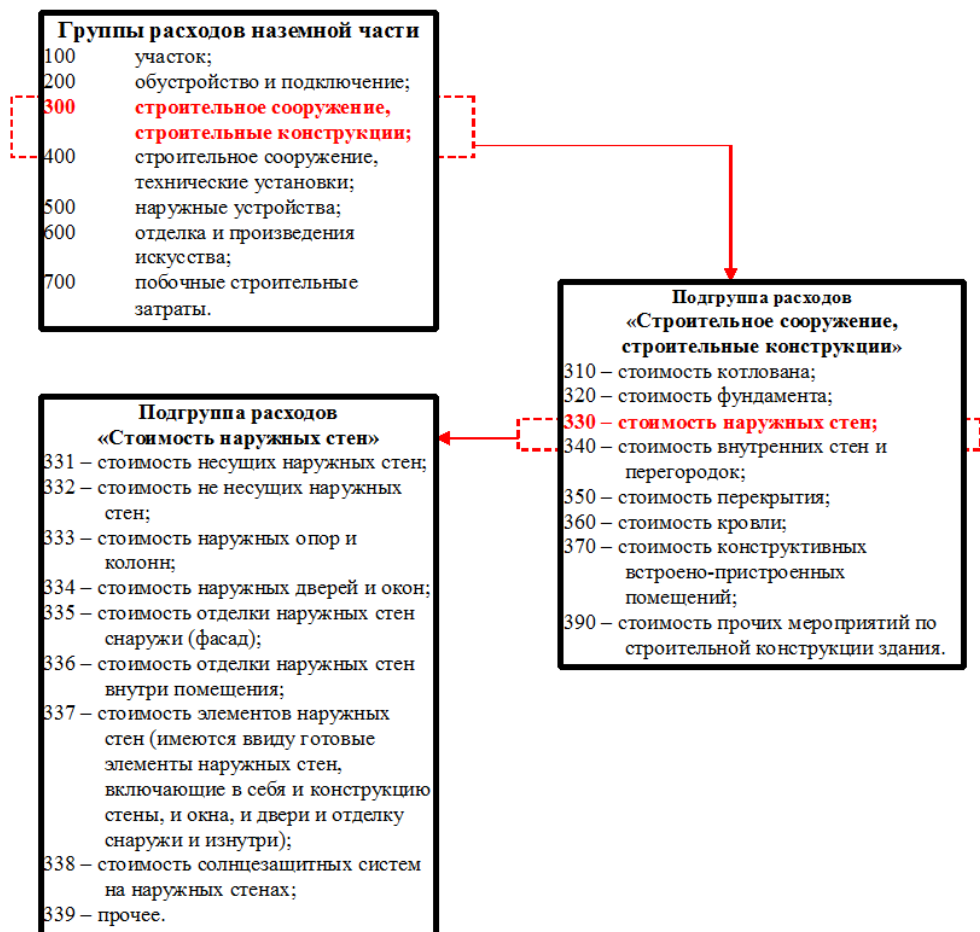


Рис. 2. Схема группировки затрат в Стандарте немецкого института по стандартизации в DIN 276 «Стоимость строительства»

Источник: (VKI Baukosten, 2011).

В Российской Федерации при разработке конкурсного предложения рекомендовано несколько методов определения стоимости строительства: базисно-индексный; базисно-компенсационный, ресурсный; ресурсно-индексный и др. Выбор метода определяется на предпроектной стадии совместно заказчиком и исполнителем или только заказчиком. Особое внимание уделяется

точности оценки, ведь погрешности могут повлиять не только на стоимость всего строительства, но и на принятие решения о его целесообразности.

На Украине цена предложения рассчитывается на основании нормативной потребности в трудовых и материально-технических ресурсах, необходимых для осуществления проектных решений по объекту строительства и текущих цен на них. Подрядчик на основании сформированной собственной базы данных рассчитывает стоимость основных материалов в текущем уровне цен. На этапе взаиморасчетов подрядчик должен подтвердить стоимость затрат на основные материалы своими накладными (при твердой договорной цене такое подтверждение необязательно).

В Республике Узбекистан стартовая стоимость объекта в договорных текущих ценах определяется подрядными организациями ресурсным методом. Особенности формирования стоимости строительства объектов недвижимости в Узбекистане следующие: включение в прочие затраты при определении стартовой цены процентов за банковский кредит (при финансировании строительства за счет заемных средств); включение затрат на страхование в размере 0,4% от страховой суммы при определении стоимости по объектам, возводимым за счет государственных средств и кредитов под гарантию правительства; определение и включение в цену коэффициента риска, который рассчитывается исходя из прогнозируемого индекса роста цен на основные ценообразующие ресурсы (трудовые ресурсы, электроэнергия, цемент, металл и др.).

2. Комплекс мер по совершенствованию белорусской системы ценообразования на оказание строительных услуг в зарубежных странах

Наиболее подходящим при формировании оферты на выполнение строительных услуг в зарубежных странах с точки зрения точности отражения потребляемых ресурсов в натуральном и стоимостном разрезах, учета специфических условий (сложившегося уровня производительности труда и др.) деятельности отечественных подрядных организаций является ресурсный метод. Отечественная подрядная организация формирует свою цену предложения иностранному заказчику на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых платежей в соответствии с налоговым и бюджетным законодательством данной страны и нормы прибыли, с учетом складывающейся рыночной конъюнктуры в стране (регионе) строительства. Формирование экспортной цены на строительные услуги связано с влиянием мно-

жества переменных факторов, различных для отдельных региональных рынков и видов строительных услуг на прямые затраты: приобретение сырьевых ресурсов на местных рынках или поставка отечественных строительных материалов на объект строительства; привлечение трудовых ресурсов на местном рынке труда и (или) командирование высококвалифицированных штатных специалистов белорусского подрядчика; аренда строительных машин или временный ввоз собственной техники и механизмов. Величину накладных расходов целесообразно определять на основе: индивидуальной нормы данных расходов для конкретной отечественной строительной организации путем калькулирования общехозяйственных и общепроизводственных расходов на основании сметы фактических затрат за предыдущий период. Формирование цены на строительство объектов и оказание строительных услуг за рубежом часто сопряжено с возникновением прочих затрат, непосредственно вызванных спецификой экспорта (командировочными расходами, оплатой проживания, транспортными затратами на доставку строительной техники, затратами на получение различных согласований и разрешений и др.). Величина затрат на страхование рисков отечественной подрядной организации исчисляется в процентах от общей стоимости строительно-монтажных работ и зависит от конкретной зарубежной страны (региона), где выполняются строительные услуги. Использование текущих показателей стоимости ресурсов при определении цены-оферты на оказание строительных услуг на внешних рынках отечественными подрядными организациями позволит сделать процесс определения стоимости строительной продукции более прозрачным и объективным, вследствие того, что заказчику видны стоимостные показатели всех ресурсов, объемы их применения. Решение вопроса о том, какую цену внести в оферту, зависит напрямую от умения подрядной организации ориентироваться в ситуации, владеть информацией о потенциальных возможностях других составителей на получение строительного контракта. Отечественным подрядным организациям целесообразно комбинировать существующие методы сравнительного и затратного подхода для определения конкурентоспособной цены предложения на зарубежных рынках. При формировании стоимости строительства здания или сооружения на первом этапе можно воспользоваться методом аналогового сравнения, а затем, после получения проектно-сметной документации — ресурсным методом. Эффективное управление стоимостью строительства должно базироваться на базе постоянного накопления, обработки и применения текущих цен на ресурсы и услуги в данном регионе строительства и формирования на их основе адекватной стоимости по стадиям не-

прерывного управления строительством объекта. Основопологающим направлением модернизации системы ценообразования в строительстве является совершенствование механизма формирования неизменной цены. Это подразумевает более пристальное внимание к изучению опыта Германии в области поэтапного формирования стоимости строительства на различных стадиях инвестиционного процесса с учетом интересов, как заказчика, так и подрядчика.

Содействие экспорту строительных услуг предполагает осуществление государством разносторонних мер, среди которых в качестве приоритетных можно выделить следующие: проведение систематической работы по изучению экспортного потенциала страны в области строительного комплекса, отслеживание динамики конкурентоспособности, а также тенденций в развитии политической ситуации и конъюнктуры мирового рынка строительных услуг для определения приоритетов содействия экспорту; построение современной системы внешнеторгового информационно-аналитического обеспечения; создание системы государственного гарантирования долгосрочных политических и коммерческих рисков при экспорте строительных услуг; расширение долгосрочного экспортного кредитования, в первую очередь операций, связанных со строительством объектов за рубежом; расширение подготовки квалифицированных специалистов, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для реализации зарубежных проектов в сфере капитального строительства, в частности, в сфере управления международными проектами.

Резюме

По результатам исследования были сделаны следующие выводы:

- наиболее применяемым методом формирования для отечественных подрядных организаций оферты (стартовой цены) на оказываемые экспортные строительные услуги является - ресурсный метод;
- без системного и постоянного наблюдения за текущими ценами на ресурсы, формирование конкурентной цены на выполнение экспортных строительных услуг отечественной подрядной организации будет затруднительно. Без создания современного рыночного мониторинга (банка данных текущих цен) отечественная подрядная организация не сможет полноценно функционировать на внешнем рынке; чтобы реализовать схему определения договорных (контрактных) цен на внешнем рынке на базе составления банка данных необходимо отечествен-

ным организациям перестроить систему учета и отчетности и обеспечить учет затрат не только по объектам, но и по видам работ и конструктивным элементам.

Внедрение предлагаемого комплекса мер, направленного на совершенствование системы ценообразования на зарубежных рынках, будет способствовать росту объемов экспорта строительных, инженерных и архитектурных услуг к 2015 году до 1 млрд. долл. США (в том числе, валютная выручка от реализации услуг строительными и проектными организациями Минстройархитектуры составит 200 млн. долл. США). Данный объем экспортной выручки был определен, исходя из заключенных контрактов и имеющихся договоренной на строительство объектов отечественными подрядными организациями в Российской Федерации, Туркменистане, Азербайджане, Венесуэле.

Список литературы

1. Арdziнов В. Д. (2007), *Ценообразование и составление смет в строительстве*, Санкт-Петербург
2. ВКI Baukosten 2011, ВКI GmbH, http://download.bki-files.de/presse/20110511_Pressemitteilung%20VKI-Baukosten_2011.pdf [04.07.2012]
3. Дикман Л. Г. (2004), *Организация строительства в США*, Ассоциации строительных вузов
4. *Изучить отечественный и зарубежный опыт экономического обоснования стоимости строительства объекта недвижимости на различных стадиях его создания и разработать новый механизм определения стоимости строительства: отчет о НИР* (2009), НИАП Стройэкономика, рук. Мартынов С. А., Минск
5. Казакова О. Г. (2004), *Формирование цены строительной продукции как основы согласования экономических интересов субъектов первичного рынка жилья*, Новосибирск
6. Курочкин Г.Ф. (2003), *Система ценообразования в строительстве стран СНГ*, Г. Ф. Курочкин, БСТ. 8, с. 7-12
7. Мартынов С. А., Сидоров А. Н., Маляренко А. В. (2010), *Направления совершенствования системы формирования цен на строительную продукцию*, Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь 9, с. 5-12
8. *Подготовить проект Концепции развития системы ценообразования в строительстве стран СНГ в рамках предложений белорусской стороны Комиссии по ценообразованию Межправительственного Совета по сотрудничеству строительной деятельности государств участников СНГ: отчет о НИР (промежуточный)*, (2011), НИАП «Стройэкономика», рук. Мартынов С. А., Минск

9. Сидоров А. Н., Сидорова Е. И. (2008), *Европейский опыт ценообразования в строительстве*, Строительная наука и техника 1, с. 3-7
10. Харченко Е. В. (2005), *Некоторые проблемы государственного регулирования и стимулирования инвестиционно-строительной деятельности*, Экономика строительства 12

Improving of Belarusian pricing system in construction taking into account international experience

Abstract

Article is devoted to the study of international experience in construction pricing for improving the national system of pricing in construction services in foreign countries. The authors reveal the features of the current state of pricing in Belarus. The Article focuses on international experience in construction price. The ways of improving the system of pricing in construction in the Republic of Belarus identifies on the bases on the analysis of advanced foreign experience.

Keywords

pricing system, construction services, international experience, resource pricing method

Концепция государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов

Денис Матвеев

ОАО «НИИ Стройэкономика», Минск, Республика Беларусь

e-mail: denis_matveev@tut.by

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.25

Аннотация

В статье рассматривается проблема государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов в контексте организации государственно-частного партнерства для их реализации. Характеризуется система индивидуальной государственной поддержки, существующая в Республике Беларусь в настоящее время, обосновывается необходимость ее совершенствования, указываются перспективные направления ее развития. Излагается концепция государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов, предполагающая дифференцированный подход к ее оказанию, указывается методическая основа для проведения экономических обоснований.

Ключевые слова

инвестиции, государственно-частное партнерство, государственная поддержка

Введение

Социально-экономическая политика большинства стран предполагает государственную поддержку экономики. Государственная поддержка призвана способствовать решению задач, которые в данных условиях по каким-либо причинам не могут быть решены в порядке частной инициативы: обеспечения занятости, экономического роста, развитие инфраструктуры, выравнивание уровней развития территорий, обеспечение национальной безопасности и др.

Объектом исследования являются крупные общественно значимые инвестиционные проекты, а предмет исследования – государственная поддержка таких проектов.

В настоящей статье рассматриваются общие методологические вопросы государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов в контексте особенностей развития и действующей нормативно-правовой базы Республики Беларусь. В этой связи задачами исследования являются:

- раскрытие характерных особенностей крупных общественно значимых проектов и планированию их государственной поддержки;
- анализ закономерностей государственной поддержки в Республике Беларусь и развития нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы оказания индивидуальной государственной поддержки;
- обоснование концепции государственной поддержки общественно значимых инвестиционных проектов и путей ее практической реализации.

1. Особенности государственной поддержки различных категорий инвестиционных проектов

В общем виде государственная поддержка представляет собой финансовое или нефинансовое стимулирование государством субъектов экономики к осуществлению деятельности, обеспечивающей решение определенных общественно важных задач.

Подходы к планированию и оказанию государственной поддержки, а также ее содержание варьируются в зависимости от решаемых задач, особенностей инвестиционных проектов и учитывают особенности местного законодательства. Характерными особенностями проектов, имеющими значение при дифференцированном их рассмотрении, мы полагаем показатели их масштаба и общественной значимости.

Масштаб проекта является относительной величиной – определяется размерами регионального рынка и масштабом национальной экономики, а также финансовыми возможностями местных предпринимателей.

Признаком общественной значимости проекта мы полагаем влияние проекта на интересы третьих лиц, организаций, отраслей или национальной экономики в целом – наличие так называемых экстерналий или внешних эффектов, проблема которых была рассмотрена Коузом (1993). Такие эффекты

могут иметь место в силу полностью или частично бесплатного характера производимых в результате реализации проекта благ, а также в силу других обстоятельств. Примерами первой группы проектов являются проекты в сфере сельского хозяйства, транспортной и инженерной инфраструктуры, строительства социального жилья – производства социально значимых благ, цены на которые тем или иным образом ограничиваются государством. Пример второй группы проектов – крупный инвестиционный проект, реализуемый в депрессивном регионе, где недостаток инфраструктуры и кадрового персонала обуславливает необоснованно высокие риски для частного инвестора.

В Таб. 1 приведена условная классификация инвестиционных проектов по их масштабу и общественной значимости.

Государственная поддержка для выделенных категорий проектов должна различаться:

- Небольшие проекты с низкой общественной значимостью успешно реализуются частным капиталом, в поддержке не нуждаются.
- Небольшие общественно значимые проекты могут не иметь приоритетного характера для частного капитала. В этом случае для обеспечения ускоренного развития отрасли экономики, региона или решения иной общественной задачи, правительство может оказывать государственную поддержку определенных видов деятельности или организаций в определенном регионе. В силу многочисленности и невысокой стоимости такие проекты в индивидуальном порядке не поддерживаются, поддержка носит общий характер.
- Крупные проекты с низкой общественной значимостью успешно реализуются крупным частным капиталом, поддержки не требуют.
- Реализация крупных общественно значимых проектов исключительно частным капиталом в силу их особенностей и в конкретных обстоятельствах может быть затруднена или невозможна.

В случае отсутствия частной инициативы по реализации такого проекта у органов власти есть выбор:

- не реализовывать проект, что предполагает более медленный, последовательный путь развития экономики и общества в расчете на изменение обстоятельств в будущем;
- реализовать проект собственными силами за счет средств бюджета, что может быть слишком затратно для бюджета. Кроме того, государство в этом случае принимает на себя несвойственные ему функции предпринимательства и сопутствующие риски, не обладая при этом гибкостью и мобильностью частного инвестора;

- с помощью государственной поддержки создать условия для того, чтобы проект был реализован частным капиталом (организация государственно-частного партнерства).

Таб. 1. Группировка инвестиционных проектов по критериям масштаба и общественной значимости

Наименование признака инвестиционного проекта		Общественная значимость	
		низкая	высокая
Масштаб	небольшой	1) Многочисленные проекты, реализуемые небольшими организациями и физическими лицами. В национальной экономике решают особенные задачи обеспечения занятости населения и выравнивания колебания на рынке труда в процессе изменения структуры экономики	2) Специфический тип проектов, к которому можно отнести проекты, реализуемые в особых обстоятельствах – в депрессивных регионах, высоко рискованные инновационные, исследовательские проекты. Относительно низкая коммерческая привлекательность проектов (при наличии более доходных альтернатив в экономике) может обуславливать вторичность таких проектов для частного капитала
	крупный	3) Для развивающихся экономик с меняющимися макроэкономическими условиями и отсутствием достаточного частного капитала такие проекты локализованы в определенных сферах экономики – например, торговле. В то время как крупные инфраструктурные проекты и проекты в сфере промышленности в силу масштаба практически всегда оказывают влияние на интересы третьих лиц и экономики в целом. Проекты данной группы характеризуются хорошей коммерческой привлекательностью, но не имеют признаков общественной важности (стратегический характер отрасли, использование природных ресурсов, участие в иных социальных трансфертах)	4) Крупные промышленные, сельскохозяйственные, инфраструктурные проекты в большинстве случаев обладают общественной значимостью. Признаки общественной значимости: производство благ по регулируемым ценам, в том числе естественными или искусственными монополиями; использование природных ресурсов; влияние проекта на экологию, национальную безопасность и т.п.; высокодоходные виды бизнеса (подакцизные товары). За исключением ситуаций, когда государство акцизами и другими обременениями «сдерживает» частный капитал и перераспределяет часть доходов высокодоходного бизнеса на общественные цели, проекты данной группы могут быть непривлекательны для частного капитала. Непривлекательность проектов объясняется их высокой стоимостью, длительным характером использования с относительно небольшой нормой доходности и, соответственно, длительными сроками окупаемости, что в условиях недостаточной стабильности рыночной конъюнктуры в регионе обуславливает повышенный уровень рисков

Источник: авторская разработка.

Учитывая уникальность и масштаб крупных общественно значимых проектов, обоснование и принятие решений об их государственной поддержке целесообразно осуществлять в каждом отдельном случае. При этом необходимо обратить внимание на выполнение следующих практических требований:

- соблюдение баланса интересов национальной экономики в целом, частного бизнеса, государственного бюджета и третьих лиц, затрагиваемых проектом;
- обеспечение прозрачности реализации решения с целью исключения злоупотреблений при использовании государственной поддержки;
- согласование таких условий реализации проекта (в том числе государственной поддержки), которые стимулировали бы его участников к достижению взаимовыгодного результата наилучшим образом: в установленные сроки, с надлежащим уровнем качества и стоимости и, при необходимости, с обеспечением рациональной последующей эксплуатации созданного объекта.

Перечисленные практические требования предполагают использование обоснованных научных подходов к выполнению экономических обоснований решений об оказании государственной поддержке крупных общественно значимых инвестиционных проектов.

Анализ научных исследований показал сосредоточенность большинства исследователей Республики Беларусь, Российской Федерации и других стран СНГ на решении проблем государственной поддержки определенных видов деятельности или регионов.

В области государственной поддержки фермерства и сельского хозяйства выполняли исследования Попов (2013), Агунович (2013), Дзгоева (2012), Черданцева (2011), Казаков (2011), Таймасханов (2011), Князев (2010), Погорелая (2010), Гаджиева (2010), Костенников (2010), Канаев (2010), Панина (2009), Латыпов (2008), Богатова (2007).

В области государственной поддержки предпринимательства, в том числе инновационного, услуг – Ракша (2013), Кусаинов (2012), Павлов (2011), Балекин (2010), Бочарова (2009), Чернышева (2009), Макеева (2009), Хончев (2008), Степаненко (2008).

Ряд исследований в области государственной поддержки имели макроэкономический характер (развитие экономики, поддержка экспорта) – Куприков (2013), Николаева (2012).

Количество исследований, посвященных государственной поддержке общественно значимых проектов, незначительно (например, господдержка производства опекаемых благ, рассмотренная Котельниковым (2010)).

Ключевые работы, посвященные экономическому анализу крупных инвестиционных проектов не только с позиции инвестора, но с позиции национальной экономики, выполнялись в основном исследователями стран дальнего зарубежья, в том числе под эгидой ЮНИДО и Всемирного Банка (Squire и Van der Tak, 1975; Gittinger и др., 1972).

Актуальность исследования проблемы государственной поддержки крупных общественно значимых проектов нам видится в связи с недостаточным количеством исследований по данной теме среди отечественных ученых, а также тем значением, которое крупные инвестиционные проекты играют для развития экономики Республики Беларусь и национальных экономик других развивающихся стран.

Требуют изучения и переосмысления не отдельные методики подготовки и принятия решений, а общий концептуальный подход к планированию государственной поддержки крупных инвестиционных проектов.

2. Методы проведения исследования

В соответствии с поставленными задачами исследования при подготовке настоящей статьи применялись следующие методы исследования:

- анализ и интерпретация статистических данных, сопоставление и поиск закономерностей в динамике отдельных макроэкономических показателей развития республики с изменениями условий внутри и вне страны, особенностями осуществляемой государственной социально-экономической политики;
- анализ действующего законодательства Республики Беларусь, регулирующего вопросы государственной поддержки;
- анализ накопленного международного и отечественного опыта и синтез концепции государственной поддержки крупных общественно значимых проектов.

3. Характеристика системы индивидуальной государственной поддержки инвестиционных проектов в Республике Беларусь

Особенностью экономики Республики Беларусь является сохранение в ней ведущей роли государства. Эта черта обусловила силы и слабости национальной

экономической модели. Так в 1990-х – первой половине 2000-х годов в условиях разрушенных хозяйственных связей после распада СССР, дефицитных рынков стран СНГ, невысоких цен на энергоресурсы политика государственного дирижизма позволила в значительной степени предотвратить социальные потрясения и массовую безработицу, запустить остановившиеся производства, обеспечить быстрый рост объемов выпуска продукции.

Однако, начиная с 2007-2008 годов, изменившиеся условия в мировой и региональной экономики подчеркнули недостатки принятого метода управления экономикой на современном этапе развития страны. Сложившаяся система управления экономикой, основанная на доминировании государственной собственности, оказалась недостаточно гибкой, обеспечила искаженную мотивацию руководителей крупных предприятий, способствовала консервации структуры национальных производств и постепенной потере ими конкурентоспособности в силу недостатка частной инициативы.

Система государственной поддержки инвестиционных проектов в Республике Беларусь также оказалась специфична: анализ показал ее ориентацию в большинстве случаев на поддержку государственной собственности, а не на поддержку экономики в целом. Так условия оказания государственной поддержки юридических лиц, определенные базовым в данной области Указом Президента Республики Беларусь от 28 марта 2006 г. № 182 предполагают создание и/или увеличение доли государства в уставном фонде хозяйственного общества на величину оказанной поддержки (2). Очевидно, что в этом случае речь идет, скорее о государственном инвестировании, чем о государственной поддержке. Также очевидно, почему данный указ широко востребован государственными организациями и одновременно непривлекателен для частного бизнеса.

Вместе с тем необходимо отметить, что в последние годы руководством страны предприняты определенные усилия по изменению ситуации. Так одним из прогрессивных и перспективных в части организации государственно-частного партнерства в реализации крупных общественно значимых проектов, мы полагаем Декрет Президента Республики Беларусь от 6 августа 2009 г. № 10, обеспечивший равную возможность инвесторам всех форм собственности по заключению инвестиционных договоров с Республикой Беларусь (ее представителями) для реализации самых разных инвестиционных проектов (далее – Декрет № 10), (3).

Декрет № 10 предусматривает возможность оказания двухуровневой поддержки:

- поддержки общего характера, не требующей согласований и оказываемой по факту подписания инвестиционного договора;
- индивидуальной государственной поддержки по согласованию с Президентом Республики Беларусь, требующей экономического обоснования и последующей государственной комплексной экспертизы бизнес-плана, выполняемой Министерством экономики Республики Беларусь.

Таким образом, действующая нормативно-правовая база включает в себя документы, создающие основу для построения государственно-частного партнерства.

4. Направления развития механизма государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов

Необходимо отметить, что в Декрете № 10 отсутствует ссылка на необходимость использования определенных подходов к оценке инвестиционных проектов и обоснованию их государственной поддержки. В этой связи ключевым экономическим документом, на основании которого осуществляется принятие решений, как о реализации проекта, так и о его государственной поддержке, является бизнес-план инвестиционного проекта.

В настоящее время любой проект вне зависимости от его специфики, направляемый на государственную комплексную экспертизу в Республике Беларусь, должен быть оформлен в виде бизнес-плана в соответствии с едиными утвержденными правилами по их разработке (далее – Правила), (4). Однако Правила, в соответствии с их функциональным назначением, не могут рассматриваться в качестве полноценной методической основы для проведения экономического анализа столь сложных и уникальных решений, как государственная поддержка общественно значимых инвестиционных проектов. Это объясняется следующими причинами:

- Правила содержат определенные методологические неточности оценки эффективности проекта с точки зрения инвестора или проекта в целом (Матвеев, 2010);
- в Правилах, как и для отечественной науки в целом, характерен формальный подход к определению содержания экономических категорий, что в ряде затрудняет интерпретацию получаемых результатов исследования и тем самым обесценивает их (Гусаков, 2004);
- Правила не содержат в методике оценки общественной значимости проекта, а также порядка оценки Парето-эффективности проекта для

общества и заинтересованных сторон, оценки иных видов эффективности (Гусаков, 2008).

В такой ситуации недостаточного концептуального и методического обеспечения процесс принятия решения об индивидуальной государственной поддержке проекта является негибким, непрозрачным для частного инвестора и, в значительной степени, субъективными. По этой же причине затруднена реализация такого важного принципа, как оказание государственной поддержки на конкурсной основе. Ведь без наличия объективной экономической оценки ситуации организаторам подобных конкурсов затруднительно выработать объективные критерии оценки конкурсных предложений на заключение инвестиционного договора.

Несовершенство существующего механизма государственной поддержки может способствовать следующим негативным исходам:

- проект, имеющий высокое значение для функционирования определенной отрасли, региона или национальной экономики в целом, однако характеризующийся низкой доходностью, длительными сроками окупаемости и, как следствие, высоким финансовым риском, не может быть реализован в течение длительного времени, поскольку не выглядит для государства достаточно привлекательным с фискальной точки зрения, в связи с чем ему отказывают в поддержке;
- проект реализуется на безальтернативной основе подконтрольной государству организацией, однако в силу особенностей управления и мотивации участников сопровождается отклонениями по срокам, стоимости и качеству исполнения, в силу чего становится неэффективным;
- проект успешно реализуется частной организацией, в том числе благодаря государственной поддержке. Однако отсутствие конкурса и оценки целесообразности условий и объемов оказываемой государственной поддержки могут обусловить нерациональность бюджетных расходов на его поддержку.

5. Предлагаемая концепция государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов

Мы полагаем приоритетными следующие шаги в направлении развития механизма поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов, повышения ее эффективности и прозрачности:

- выработка новой концепции государственной поддержки, соответствующей интересам развития общества и требованиям рыночной экономики;
- разработка методик, обеспечивающих решение отдельных задач в рамках концепции;
- изменение положений законодательства и принятой практики для осуществления практической реализации концепции и применения разработанных методик.

В рамках предлагаемой концепции государственной поддержки мы полагаем, что решение общественно важных задач целесообразно осуществлять с привлечением частного капитала, а роль государственной поддержки заключается в согласовании разнонаправленных интересов общества (национальной экономики), государственного бюджета и частного предпринимателя.

Главным принципом государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов является требование их соответствия государственным приоритетам, наличие достаточного уровня общественной важности проекта.

Приоритеты государственного развития определяются руководством страны на каждом этапе ее суверенного развития на стратегическую и среднесрочную перспективу (продовольственная, военная или иная безопасность, технологические инновации, экспорт и импортозамещение, качественные изменения в экономике и обществе).

Общественную значимость предлагается оценивать по критериям влияния на экономику страны (относительная величина инвестиций), обеспечения занятости в регионе (относительная величина занятости) и степени инновационности (доля инновационной и импортозамещающей продукции).

Концептуальный подход к оказанию государственной поддержки крупных общественно значимых проектов предполагает, что она должна быть дифференцирована в зависимости от степени их потенциальной коммерческой успешности с тем, чтобы обеспечить Парето-эффективность проекта и компенсацию всех его негативных экстерналий эффектов. Для этого предусматривается использование трех форм индивидуальной государственной поддержки:

- информационно-организационная помощь инициаторам проектов, обладающих высокой финансовой эффективностью;
- возвратная финансовая и/или техническая поддержка проектов, имеющих низкую финансовую эффективность и/или повышенный предпринимательский риск;

- безвозвратная техническая и финансовая поддержка проектов, предусматривающих производство полностью или частично бесплатных благ для резидентов страны.

Методической основой экономической оценки проектов являются подходы экспертов Всемирного банка, изложенные, например, в работах Squire и Van der Tak (1975), Gittinger (1972), (Анализ проектов в транспортном секторе, 1994). Их общие черты – проведение всестороннего экономического анализа ситуации, разделение экономической и финансовой оценки расходов и доходов по проекту. Дальнейшее развитие применяемой в перечисленных работах концепции «теневых цен» позволяет проводить оценку не только эффективности с позиции экономики в целом, но и с точки зрения государственного бюджета, как участника инвестиционного процесса, что важно для Республики Беларусь.

Резюме

Для развивающихся стран реализация крупных общественно значимых инвестиционных проектов частным капиталом без дополнительной государственной поддержки может быть затруднительна, а исключительно за счет средств бюджета – невозможна или нецелесообразна. Оптимальным является разработка таких условий партнерства частного капитала и государства, которые позволили бы решать общественно важные задачи за счет частного капитала, обеспечивая взаимную выгодность и соблюдение интересов всем участникам процесса.

Развитие экономики и нормативно-правовой базы Республики Беларусь приблизилось к этапу, когда государственно-частное партнерство представляется весьма актуальной формой сотрудничества и получает отражение в нормативных документах. Вместе с тем анализ показал недостаток концептуальных и методических разработок в области планирования индивидуальной государственной поддержки крупных общественно значимых инвестиционных проектов.

Предлагаемая концепция является новой, поскольку в Республике Беларусь в настоящее время отсутствуют как методические и практические наработки в области обоснования решений по индивидуальной государственной поддержке инвестиционных проектов, обеспечивающие согласование интере-

сов общества, инвестора и государственного бюджета и возможность дифференцированного подхода к планированию государственной поддержки, повышая тем самым ее эффективность и прозрачность.

Развитие методологии и законодательства в данном направлении позволит активизировать инвестиционную деятельность, повысить прозрачность условий работы инвесторов в проектах с участием государства, оптимизировать бюджетные расходы, планируемые для решения общественных задач.

Практическая реализация концепции возможна через экономическое обоснование индивидуальной государственной поддержки проектов, указываемых в качестве условий инвестиционного договора, заключение которого между государством и частным инвестором осуществляется по результатам проводимого международного конкурса. Одновременно государство не препятствует возможной реализации других проектов в данной области, однако без государственной поддержки частный капитал маловероятно будет склонен вступать в конкуренцию с проектами, получившими государственную поддержку по результатам конкурса. Этим государственно-частное партнерство в рамках предложенной концепции позволит, по нашему мнению, избежать еще одной проблемы, связанной с практикой государственного инвестирования и избыточной поддержки, – чрезмерного инвестирования в определенные отрасли, способствующего формированию условий перепроизводства и падению эффективности инвестиций.

Список литературы

1. *Анализ проектов в транспортном секторе* (1994), Уч. пособ. в 5 томах, Институт экономического развития Всемирного банка
2. Gittinger J. P. (1972), *Economic analysis of agricultural projects*, Johns Hopkins University Press, World Bank, Baltimore
3. Гусаков Б. И. (2004), *Две философии экономической науки*, Атэстацыя 2, с. 91-98
4. Гусаков Б. И., Кирейцев М. В. (2008), *Социально-экономический аспект понятия «эффективность»*, Наука и инновации 9 (67)
5. Коуз Р. (1993), *Фирма, рынок, право*, Дело, Москва
6. Матвеев Д. Г. (2010), *Актуальные вопросы совершенствования методики разработки бизнес-планов инвестиционных проектов*, Белорусский экономический журнал 4, с. 44-54

7. *О совершенствовании правового регулирования порядка оказания государственной поддержки юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям*, Указ Президента Республики Беларусь от 28 марта 2006 г., № 182 с изм. и доп.
8. *О создании дополнительных условий для инвестиционной деятельности в Республике Беларусь*, Декрет Президента Республики Беларусь от 6 августа 2009 г., № 10 с изм. и доп.
9. *Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов*, Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г., № 158 с изм. и доп.
10. Squire L., Van der Tak H. G. (1975), *Economic Analysis of Projects*, Johns Hopkins University Press, World Bank, Baltimore

The concept of state support for large investment projects of public interest

Abstract

The problem of state support for large investment projects of public interest is discussed in the article in the context of public-private partnerships arrangements for their implementation. The article deals with the system of individual state support that exists in the Republic of Belarus at the moment, the necessity to improve it, indicates forward-looking directions of its development. Introduces the concept of state support for large investment projects of public interest, which implies a differentiated approach to provide support, indicates a methodical basis for feasibility studies.

Keywords

investment, public-private partnerships, public support