Studia i Prace WNEiZ US

nr 52/1 2018

(dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,
Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania)

ZARZĄDZANIE

Tom 1

Szczecin 2018

Rada Naukowa
prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik – Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Gabriela Dragan – Academia of Economic Science (Rumunia), prof. Zygmunt Drążek – Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert – Deutsche Bundesbank (Niemcy), prof. Jan Helmke – Hochschule Wismar (Niemcy), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński, prof. Grażyna Krzyminiewska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, prof. Stephen Jefferys – London Metropolitan University (Wlk. Brytania), prof. Virginia Jureniene (Litwa), prof. Teresa Kiziukiewicz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bożena Klimczak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College (USA), prof. Winfried Lamersdorf – Universität Hamburg (Niemcy), prof. Kari Liuhto – Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy), prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Liu Quisheng – Guangdong University of Foreign Studies (Chiny), prof. Eric Schoop – Technische Universität Dresden (Niemcy), prof. Bruno Sergi – University of Messina (Włochy), prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej
www.wneiz.pl/sip

Redaktor naczelny
dr hab. Barbara Kryk prof. US

Redaktor naukowy
dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US

Redaktorzy tematyczni
prof. zw. dr hab. inż. Ryszard Budziński, prof. zw. dr hab. Leon Dorozik, prof. dr hab. Waldemar Gos, dr hab. Augustyna Burlita, prof. US, dr hab. inż. Alberto Lozano Platonoff, prof. US, dr hab. Jacek Batóg, prof. US

Redaktor statystyczny
dr hab. Mariusz Doszyń, prof. US

Redaktor językowy, korektor
Bernadeta Lekacz

Skład komputerowy
Marcin Kaczyński

Projekt okładki
Joanna Dubois-Mosora

Wersja papierowa jest wersją pierwotną
Czasopismo indeksowane jest w: BazEkon, CEEOL oraz BazHum
Pełne wersje artykułów dostępne są na www.wnus.edu.pl/pl/sip/

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018

ISSN 2450-7733

(ISSN 1640-6818; 2080-4881)

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 9,5. Ark. druk. 10,9. Format B5. Nakład 73 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

Karolina Beyer
Marketing online następcą marketingu tradycyjnego 9

Małgorzata Adamska
Zarządzanie jakością procesu obsługi jako czynnik kształtujący zachowania konsumenckie na rynku B2B 21

Mariola Dźwigoł-Barosz
Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce 33

Justyna Kaźmierczak, Artur Łabuz
Kobieta przedsiębiorca – charakterystyka stylu zarządzania 45

Aleksandra Kieres
Rozwój rynku aniołów biznesu w Polsce – wybrane aspekty 55

Katarzyna Kozioł-Nadolna
Wykorzystanie modelu otwartych innowacji na przykładzie współpracy ze start-upami 67

Martyna Maciejewska-Przyłucka, Anna Maria Suchocka
Dylematy pracodawcy i pracobiorcy. Czy model matematyczny jest wystarczający? 77

Malwina Szczepkowska
Zarządzanie i nadzór nad firmą rodzinną w kontekście teorii agnecji i służebności 91

Roman Tylżanowski, Wojciech Leoński
Ład korporacyjny a innowacyjność podmiotów gospodarczych 103

STUDIA I MATERIAŁY

Anna Wieczorek-Szymańska
Zarządzanie różnorodnością w kształtowaniu efektywności finansowej organizacji 115

Justyna Kaźmierczak
Wpływ form motywowania na pobudzanie zaangażowania pracowników – studium przypadku 125

Waldemar Kozłowski
Dynamika zmian publicznych zasobów mieszkaniowych na przykładzie Olsztyna 139

Milena Krymowska
Innowacyjność Polski w latach 2011–2015. Znaczenie i bariery 151

Dorota Roszkowska
Otwartość innowacyjna polskich podmiotów typu start-up. Wyniki badań pilotażowych 163

Wstęp

W kolejnym numerze czasopisma „Studia i Prace" WNEiZ US zgromadzone zostały artykuły prezentujące wyniki badań w obszarze szeroko pojmowanego zarządzania, stanowiące ustalenia naukowe pracowników różnych ośrodków badawczych w Polsce.

Jest to zbiór opracowań odnoszących się do aktualnych zjawisk i trendów występujących w otoczeniu organizacji, a także podejmujących niezmiernie istotne kwestie wybranych problemów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem i ich wpływu na efekty czy funkcjonowanie zarówno samych podmiotów, jak i całej gospodarki.

W tomie znalazły się wyniki prac studyjnych i analiz empirycznych, a także szereg rozważań teoretycznych i metodycznych prowadzonych na bazie szerokich studiów literaturowych podjętych przez Autorów poszczególnych opracowań.

W pierwszej części poświęconej zagadnieniem teoretycznym i metodycznym poruszono m.in. tematykę: współczesnych form marketingu, zarządzania jakością obsługi klienta, różnych aspektów związanych z problematyką innowacyjności organizacji oraz dylematów pracodawcy i pracobiorcy. Ponadto w tej części omówiono wybrane aspekty dotyczące problematyki przedsiębiorczości rodzinnej oraz specyfiki zarządzania przez kobiety będące w roli przedsiębiorcy.

Druga część zbioru opracowań zawiera artykuły prezentujące wyniki studiów i analiz empirycznych prowadzonych przez Autorów. W tej grupie tekstów podjęte zagadnienia i główne ustalenia dotyczą problematyki: zarządzania różnorodnością, szeroko rozumianego motywowania personelu, a także wybranych kwestii zarządzania zasobami mieszkaniowymi i innowacyjności organizacji.

Jak zatem wynika z powyższego omówienia, w publikacji poruszono kwestie niezwykle ważne i aktualne z punktu widzenia problemów zarządzania. Zgromadzone prace i prezentowane w nich ustalenia dają solidną podstawę dla dalszej dyskusji naukowej oraz tworzenia rozwiązań na rzecz praktyki.

Joanna Wiśniewska

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-01

Karolina Beyer*
Uniwersytet Szczeciński

MARKETING ONLINE NASTĘPCĄ MARKETINGU TRADYCYJNEGO

Streszczenie

Marketing online we współczesnej gospodarce stał się narzędziem, które wypiera działania marketingu tradycyjnego. Łatwość dostępu do internetu sprawia, że sprzedaż produktów/usług może być realizowana na większą skalę niż dotychczas. Celem artykułu jest zaprezentowanie potencjału, jaki generuje wykorzystanie marketingu online, i wskazanie jego znaczenia dla współczesnych przedsiębiorstw. Do zrealizowania celu dokonano przeglądu literatury tematu oraz analizy danych liczbowych charakteryzujących użytkowników internetu, mediów społecznościowych i rynku e-commerce w Polsce i na świecie. Rezultatem przeprowadzonych analiz jest zrozumienie fenomenu współczesnego marketingu online oraz rozpoznanie korzyści, jakie generuje on dla przedsiębiorstw. Otrzymane wyniki, potwierdzające rosnące znaczenie marketingu internetowego we współczesnych przedsiębiorstwach, wskazują na konieczność wykorzystania internetu i mediów społecznościowych w marketingu współczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: marketing, marketing online, marketing internetowy, marketing w mediach społecznościowych, e-commerce

* Adres e-mail: karolina.beyer@usz.edu.pl.

Wprowadzenie

Potrzeba analizy marketingu online wynika przede wszystkim ze znaczącej roli internetu we współczesnym świecie. Dynamiczny wzrost dostępności do internetu, a tym samym wzrost liczby jego użytkowników sprawia, że jest to miejsce, do którego przeniosło się wiele procesów gospodarczych. Medium, jakim jest internet, sprawia, że działalność współczesnych przedsiębiorstw nie musi koncentrować się jedynie na rynkach lokalnych. Powstaje nowa gałąź przedsiębiorstw internetowych tworzących rynek e-commerce, dla których nic nie jest niemożliwe, a ich klienci są obsługiwani 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu. W XXI wieku internet jako narzędzie marketingowe nie może być ignorowane przez żadne przedsiębiorstwo. Przede wszystkim sieć za pośrednictwem mediów społecznościowych stanowi współcześnie podstawowe narzędzie między innymi do reklamowania, promowania, sprzedawania i wchodzenia w relacje z klientami i partnerami biznesowymi.

Pojęcie *marketingu online* nie jest nowe, natomiast jego znaczenie i dynamiczny rozwój w ostatnim okresie skłaniają do podjęcia jego analizy. W czym tkwi fenomen marketingu internetowego? Czym różni się marketing online od marketingu tradycyjnego? Na czym polega jego przewaga? To niektóre z pytań stawianych na drodze do zrozumienia roli marketingu internetowego.

Za cel niniejszego artykułu przyjęto zaprezentowanie potencjału, jaki generuje wykorzystanie marketingu online i wskazanie jego znaczenia dla współczesnych przedsiębiorstw. Do zrealizowania wyznaczonego celu dokonano przeglądu literatury tematu oraz analizy danych i statystyk charakteryzujących użytkowników internetu, mediów społecznościowych i rynku e-commerce w Polsce i na świecie.

1. Istota marketingu online – analiza literatury

Lee (2017) na łamach „Harvard Business Review" stawia dość zdecydowaną tezę, że tradycyjny marketing (w tym reklama, public relations, branding i komunikacja korporacyjna) jest już martwy. Wypowiedź uzupełnia o twierdzenie, iż wielu ludzi odgrywających tradycyjne role marketingowe oraz organizacje, które się na nich opierają, mogą nie zdawać sobie jeszcze sprawy, że funkcjonują w ramach martwego paradygmatu.

Czym jest w taki razie marketing online i co go charakteryzuje? Według Kotlera i Armstronga (2012) marketing online (e-marketing) sprowadza się do działań przed-

siębiorstwa, które prowadzone są za pośrednictwem internetu i zmierzają do: promowania (komunikowania); sprzedawania produktów i usług; budowania relacji z klientem. Natomiast już w 2001 roku twórca strategii konkurencji Porter (2001) zwrócił uwagę, że internet wzbogaca narzędzia marketingu o takie elementy, jak: kanały sprzedaży online; dostęp do informacji w czasie rzeczywistym dla klientów; konfiguratory produktów online; profilowanie oferty do potrzeb klientów; *push advertising*; dopasowany dostęp online klientów; zdobywanie informacji zwrotnej od klientów w czasie rzeczywistym. Należy podkreślić, iż marketing online to nie tylko reklamowanie się w internecie, ale jest to ogół działań polegających na komunikowaniu się z klientami poprzez newslettery, media społecznościowe i inne kanały dyskusyjne. To również umieszczanie na firmowej stronie najnowszych informacji o produktach, usługach, o ofercie firmy oraz promocji (Berkley, 2009, s. 12).

Dziś mamy do czynienia z tak zwanym marketingiem 3.0, a dotychczasowe modele marketingu, jeśli nie straciły na aktualności, to poddawane są dyskusji. Nowe idee marketingowe nie zostały jeszcze dokładnie przebadane. Ich dynamika zaskakuje ciągłymi zmianami, szybką utratą popularności jednych narzędzi na rzecz innych, brakiem przewidywalności i stałości (Dziekoński, 2014, s. 21).

Czym charakteryzuje się marketing online i co odróżnia go od tradycyjnego marketingu, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Marketing tradycyjny a marketing internetowy

Cechy	Marketing tradycyjny	Marketing internetowy
Grupy docelowe	Wszyscy	Internauci (szczegółowo dobrani do oferty)
Kontakt z konsumentem	Często jednostronny, pasywny	Dwustronny, interaktywny
Wiedza o kliencie	Wąska	Szeroka
Personalizacja	Ograniczona	Masowa
Marka	Rosnące znaczenie	Fundamentalne znaczenie
Promocja	Typu *push*	Typu *pull*
Dystrybucja	Długie kanały	Krótkie kanały, sprzedaż bezpośrednia
Dostęp do informacji	Ograniczony, czasochłonny	Nieograniczony, szybki
Zasięg działania	Raczej ograniczony	Nieograniczony
Czas oddziaływania	Ograniczony	Nieograniczony
Organizacja marketingu	Sformalizowana, wolny przepływ informacji, mała elastyczność	Spłaszczona struktura, szybki przepływ informacji, duża elastyczność
Kontrola marketingowa	Czasochłonna, często pośrednia	Szybka, bezpośrednia
Koszty	Wysokie	Niskie

Źródło: opracowanie na podstawie: Frąckiewicz (2006), s. 17.

Jedną z głównych przewag marketingu internetowego jest jego efektywność ze względu na koszty, często nawet możliwość prowadzenia działań reklamowych za darmo, z wykorzystaniem zasięgów organicznych. Ponadto internet daje możliwość działania bez ograniczeń zarówno lokalnie, jak i globalnie. Dodatkową zaletą marketingu internetowego jest możliwość automatyzowania działań, co pozwala prowadzić działania marketingowe 24 godziny na dobę, 365 dni w roku, a sama sprzedaż jest bezpośrednia i charakteryzuje się krótkimi kanałami dystrybucji. Klient ma nieograniczony i szybki dostęp do informacji o przedsiębiorstwie i jego ofercie. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w internecie już od dawna mają do czynienia nie z prostym klientem, a z tak zwanym internautą prosumentem, który sam bierze aktywny udział w tworzeniu i przekazywaniu informacji (Świerczyńska-Kaczor, 2012, s. 88–89).

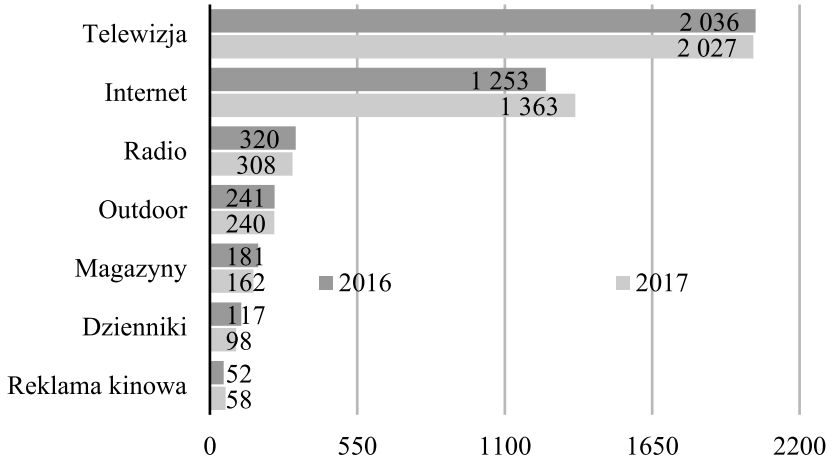
Marketing internetowy kładzie nacisk na dwustronny i interaktywny kontakt z klientem. Z drugiej strony dzięki internetowi przedsiębiorstwa maja dostęp do szerokiej wiedzy na temat klientów, ich zainteresowań, dotychczasowych preferencji zakupowych itp. Główna przewaga marketingu internetowego wynika z możliwości zidentyfikowania potencjalnego klienta za pomocą potężnych środków oferowanych przez internet. W związku z powyższym przedsiębiorstwa powinny inwestować w marketing internetowy, w między innymi takie narzędzia, jak: optymalizacja ze względu na wyszukiwarki (SEO – Search Engine Optimization), kampanie reklamowe za pomocą poczty e-mail, *webcasts*, *press releases*, monitorowanie zwrotu z inwestycji (ROI) (Mcleod, 2007, s. 17), oraz za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Rozważając znaczenie marketingu online we współczesnej gospodarce, należy zwrócić uwagę na nowy trend wydatków na reklamę. Według szacunków (Zenith, 2017) w 2017 roku globalne wydatki na reklamę online po raz pierwszy przewyższą wydatki na reklamę w telewizji. Przewiduje się, iż światowy rynek reklamy online w 2017 roku wzrośnie o 13%, a jego wartość wyniesie 205 mld dolarów. W związku z powyższym udział internetu w globalnych wydatkach na reklamę osiągnie 36,9% w stosunku do 34% w 2016 roku (Zenith, 2017).

Z analizy wydatków na reklamę wśród polskich przedsiębiorstw wynika, że reklamowanie w internecie staje się coraz bardziej powszechne. Choć dalej głównym medium reklamowym jest telewizja, to w pierwszym półroczu 2017 roku wydatki te spadły o około 0,5% i wyniosły 2,027 mld zł. Ponadto udział wydatków na reklamę telewizyjną na rynku reklam spadł z 48,5% (w 2016 r.) do 47,6% (w 2017 r.). Natomiast wydatki na reklamę internetową w tym samym okresie wzrosły o ponad

110 mln zł (ok. 10,9%) do kwoty 1,363 mld zł. Tym samym nastąpił wzrost udziału internetu na rynku reklamowym z 29,8% w 2016 roku do 32% w I półroczu 2017 roku (Wirtualne Media, 2017). Na rysunku 1 zaprezentowano zmiany wartości wydatków reklamowych w poszczególnych klasach mediów w Polsce.

Rysunek 1. Wartość wydatków na reklamę w poszczególnych klasach mediów w I półroczu 2016 roku i 2017 roku w Polsce (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wirtualne Media (2017).

Jak widać, w XXI wieku to nowe, superpotężne narzędzie marketingowe nie może być ignorowane przez żaden szanujący się biznes. Powinno ono być intensywnie stosowanie do reklamowania, promowania, sprzedawania oraz public relations (McLeod, 2007, s. 17).

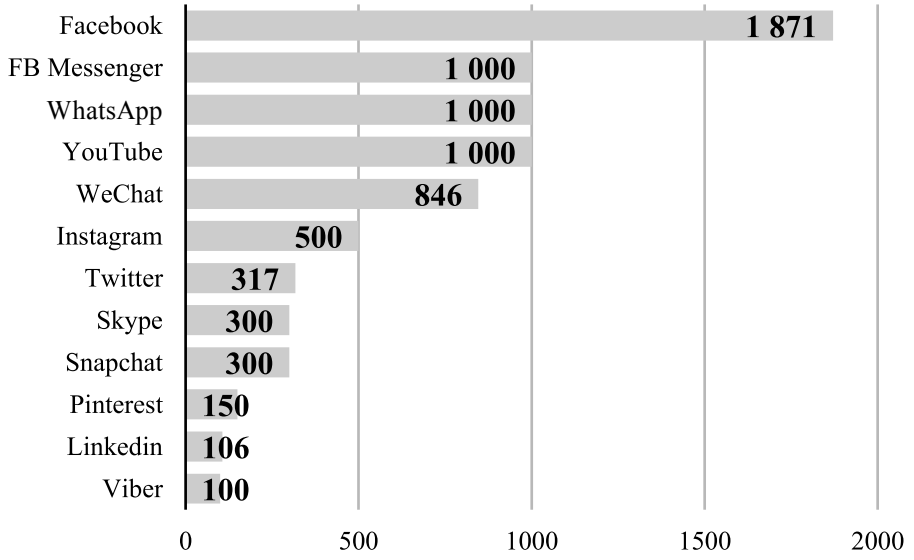
2. Media społecznościowe w marketingu online

W związku z dynamicznym rozwojem i wzrastającą liczbą użytkowników świat mediów społecznościowych stał się miejscem, w którym powinno znaleźć się każde przedsiębiorstwo. Platformy social media oferują dziś wiele narzędzi, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą dotrzeć z reklamą do tych klientów, którzy będą zainteresowani ofertą. Facebook i Instagram to największe serwisy społecznościowe na świecie. Równoczesne wykorzystanie dwóch lub więcej platform social media w działaniach

marketingowych zwiększa liczbę kliknięć, działań podejmowanych przez użytkowników, a tym samym zwiększa liczbę klientów i sprzedaż (Money.pl, 2018a).

Na Facebooku jest już ponad 70 mln aktywnych stron biznesowych. Zakładają je przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości, rodzaju prowadzonej działalności, od globalnych do lokalnych MŚP (Money.pl, 2018b). Założenie fanpage'a w mediach społecznościowych nic nie kosztuje, podobnie jak publikowanie postów – z wyjątkiem tych, które stanowią płatną reklamę. Na rysunku 2 zaprezentowano średniomiesięczną liczbę aktywnych użytkowników mediów społecznościowych w 2017 roku na świecie.

Rysunek 2. Średniomiesięczna liczba aktywnych użytkownicy platform mediów społecznościowych w 2017 roku na świecie (dane w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: We Are Social (2017).

Dzięki mediom społecznościowym przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do znacznie większej liczby i znacznie precyzyjniej wybranych klientów niż poprzez prasę czy inne media tradycyjne.

Podstawową przewagą mediów społecznościowych jest również możliwość bardzo szybkiego kontaktu i wchodzenia w interakcje z klientami. Tu z pomocą idzie aplikacja, jaką jest Messenger (komunikator zintegrowany z Facebookiem), z którego

korzysta miesięcznie średnio ponad 1 mld osób, a za pośrednictwem którego przesyłanych jest miesięcznie ponad 2 mld wiadomości (Messenger, 2017). Ta forma komunikacji pozwala prowadzić rozmowy z klientami, odpowiadać na ich pytania i uwagi. Dziś funkcje Messengera pozwalają zautomatyzować kontakt z klientami z wykorzystaniem tak zwanych chatbotów.

Kolejną zaletą mediów społecznościowych jest możliwość tworzenia płatnych reklam pozwalających dotrzeć do większego grona odbiorców, w tym potencjalnych klientów, budować społeczność fanpage'a, komunikować się z użytkownikami, kierować ich do określonej strony WWW. W ten sposób przedsiębiorstwo nie tylko wpływa na swój wizerunek, ale także może zwiększyć sprzedaż (Marketing dla ludzi, 2015).

Działania marketingu online w mediach społecznościowych związane są zazwyczaj z wdrażaniem strategii „pełnego lejka sprzedażowego". Polegają one na uruchomieniu działań prospectingowych (do nowych, potencjalnych klientów), a następnie wdrożenie działania remarketingowego z wykorzystaniem DPA (dynamicznych reklam produktowych) i DCO (dynamicznej optymalizacji kreacji) do osób, które już wcześniej widziały reklamę, ale nie dokonały zakupu. Kolejnym działaniem skutecznej kampanii jest zaimplementowanie na stronie sklepu internetowego przedsiębiorstwa tak zwanego piksela Facebooka, czyli kodu, dzięki któremu możliwe jest śledzenie takich zdarzeń, jak porzucenia koszyka czy oglądanie produktów przez klienta.

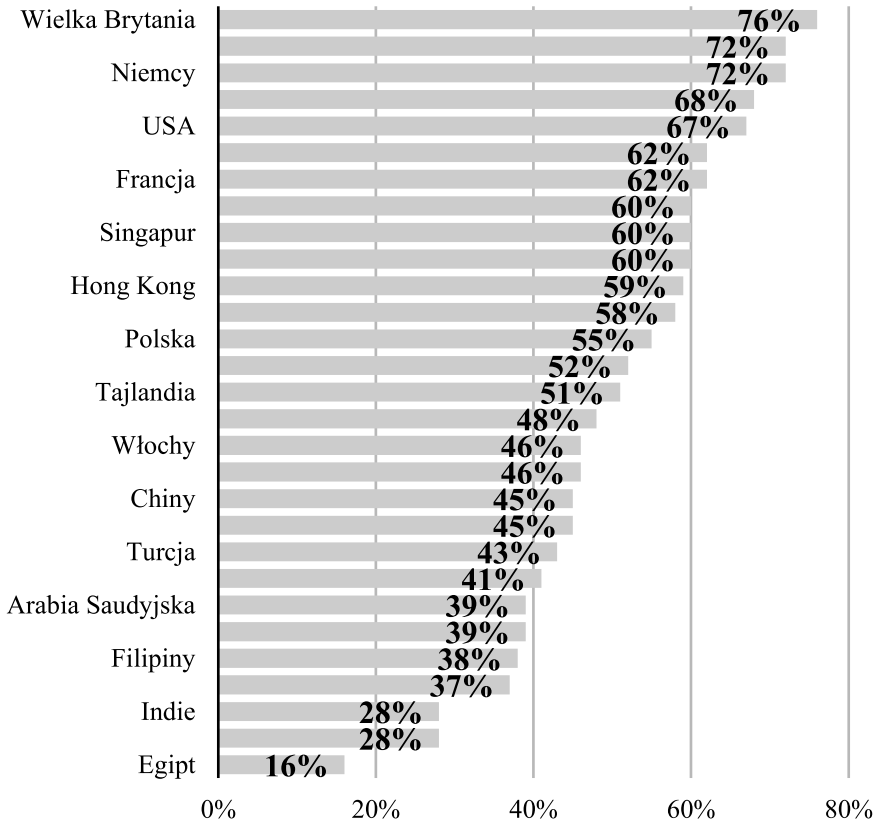
Należy podkreślić, iż w 2018 roku Facebook dokonał zmiany algorytmu (*news feed algorithm*), dzięki któremu przedsiębiorstwa mogły w łatwiejszy sposób trafić do klientów poprzez zasięg organiczny (darmowy). Zuckerberg (2018) zapowiedział promowanie przez Facebook tych działań, które zmierzają do zwiększenia społecznych interakcji między jego użytkownikami (*meaningful social interactions*) (The Guardian, 2018).

3. Rynek e-commerce

Wykorzystanie marketingu online związane jest również z rozwojem rynku e-commerce. W przygotowanym za 2016 rok raporcie „We Are Social" zanotowano ponad 1,6 mld użytkowników e-commerce, co oznacza, że ponad 22% ludzi na świecie korzysta z możliwości robienia zakupów przez internet. Natomiast całkowita wartość światowego rynku e-commerce w 2016 roku wyniosła 1,915 tryliona dolarów, a średnioroczny dochód z użytkownika e-commerce w 2016 roku szaco-

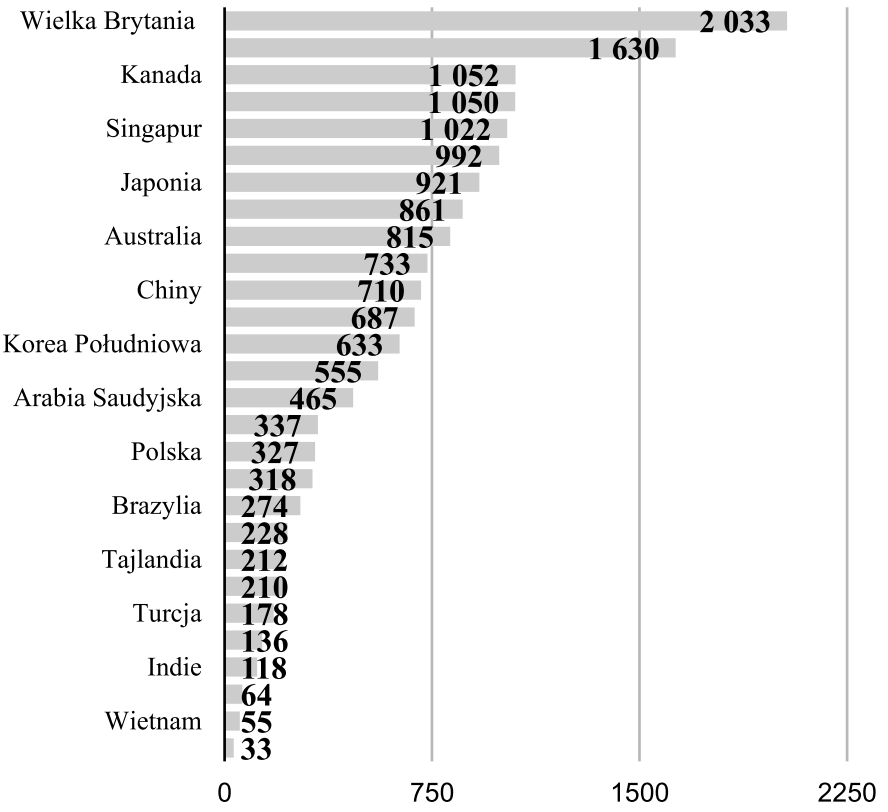
wany był na kwotę 1189 dolarów (We Are Social, 2017). Na rysunku 3 zaprezentowany został odsetek ludzi dokonujących zakupów online w grudniu 2016 roku, natomiast na rysunku 4 zestawiono średnie kwoty przeznaczone na zakupy online na użytkownika.

Rysunek 3. Odsetek ludzi dokonujących zakupów online w grudniu 2016 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: We Are Social (2017).

Rysunek 4. Średnia kwota przeznaczona na zakupy online na użytkownika w 2016 roku (w dolarach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: We Are Social (2017).

Krajem o wyższym odsetku użytkowników realizujących zakupy online jest Wielka Brytania (76%). Średnia wartość zakupów internetowych Brytyjczyków w 2016 roku wyniosła 2033 dolarów. W Polsce ponad połowa (55%) mieszkańców dokonuje zakupów online, wydając średnio 327 dolarów (na Zachodzie ta liczba jest o średnio 10–15% wyższa). Z przeprowadzonych badań (We Are Social, 2017) wynika, że w Polsce 64% badanych poszukiwało online produktu lub usługi, 67% badanych internautów odwiedziło wybrany sklep online, 55% zakupiło produkt lub usługę w internecie, z czego 50% dokonało zakupu za pośrednictwem komputera lub laptopa, a 23% – za pomocą urządzenia mobilnego.

Wartość polskiego rynku e-commerce szacowana jest na ponad 6 mld dolarów. Jest on jednym z największych rynków w Europie Środkowo-Wschodniej.

Natomiast jeśli porównamy jego wartość na przykład z rynkiem niemieckim, to jest on niewielki. Niemiecki rynek e-commerce wart jest ponad 56 mld dolarów (We Are Social, 2017).

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy literatury jasno wynika, iż cechy charakteryzujące marketing online, jak na przykład jego nieograniczony zasięg, możliwość dotarcia do właściwej grupy klientów, niższe koszty lub nawet możliwość darmowej reklamy, jak również możliwość interakcji z konsumentami i możliwość docierania do nich z ofertą 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu, przemawiają za jego przewagą nad tradycyjnymi działaniami marketingowymi.

Ponadto zmienia się trend wydatków na reklamę. Według ostatnich szacunków kwoty przeznaczane na reklamę online stanowią 37% rynku. W 2017 roku przekroczyły 205 mld dolarów i tym samym wyprzedziły wydatki na reklamę telewizyjną

Możliwości wykorzystania marketingu online cały czas się zwiększają, dziś nacisk działań marketingowych położony jest na funkcjonowanie w mediach społecznościowych, głównie na platformie Facebooka i Instagrama. Za ich pośrednictwem zwiększa się możliwość docierania jeszcze bardziej precyzyjnie do właściwych klientów, co skutkuje możliwością zwiększenia sprzedaży. Ponadto media społecznościowe dysponują coraz to nowszymi narzędziami marketingowymi, jak chatboty, relacje stories, możliwość zainstalowania pieksela Facebooka.

Znaczenie marketingu online rośnie również wraz ze wzrostem rynku e-commerce. W krajach rozwiniętych średnio ponad połowa społeczeństwa dokonuje zakupów internetowych, wydając średnio ponad 730 dolarów rocznie.

Powyższe przesłanki wskazują, iż współczesne przedsiębiorstwa powinny swoją działalność marketingową rozwijać online, dzięki czemu będą mogły zwiększać swoją przewagę konkurencyjną, szybko reagować na zmiany zainteresowania klientów, a także docierać z ofertą na rynki, które przy wykorzystaniu metod tradycyjnych byłyby nieosiągalne.

Literatura

Armstrong, G., Kotler, P. (2012). *Marketing*. Kraków: Wolters Kluwer.

Berkley, H. (2009). *Marketing internetowy w małej firmie*. Gliwice: Helion.

Dziekoński, M. (2014). Marketing 3.0. W: J. Królewski, P. Sala (red.), *E-Marketing współczesne trendy. Pakiet startowy* (s. 18–38). Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Frąckiewicz, E. (2006). *Marketing internetowy*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Lee, B. (2017). *Tradycyjny marketing jest już martwy*. Pobrane z https://www.hbrp.pl/b/tradycyjny-marketing-jest-juz-martwy/BpSeMR6B (1.02.2018).

Marketing dla ludzi (2015). *Marketing internetowy – najpopularniejsze przykłady reklamy internetowej*. Pobrane z: https://marketingdlaludzi.pl/marketing-internetowy-najpopularniejsze-przyklady-reklamy-internetowej/ (8.01.2018).

McLeod, A. (2007). *Marketing internetowy w praktyce. Jak rozkręcić dochodowy biznes w Internecie*, Gliwice: Złote Myśli.

Messenger (2017). Pobrane z: https://messenger.fb.com (8.01.2018).

Money.pl (2018a). *Siła synergii. Facebook i Instagram dla firm*. Pobrane z: https://msp.money.pl/facebookdlafirm/artykul/sila-synergii-facebook-i-instagram-dla-firm,123,0,2386811.html (8.01.2018).

Money.pl (2018b). *W czym mogę pomóc? Z klientami rozmawiaj na Facebooku*. Pobrane z: https://msp.money.pl/facebookdlafirm/artykul/w-czym-moge-pomoc-z-klientami-rozmawiaj-na,213,0,2363349.html (8.01.2018).

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, *3*, 62–78.

Świerczyńska-Kaczor, U. (2012). *e-Marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*. Warszawa: Difin.

The Guardian (2018). *Facebook Overhauls News Feed in Favor of 'Meaningful Social Interactions'*. Pobrane z: https://www.theguardian.com/technology/2018/jan/11/facebook-news-feed-algorithm-overhaul-mark-zuckerberg (8.01.2018).

We Are Social (2017). Raport Digital in 2017 Global Overview. Pobrane z: https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview (8.01.2018).

Wirtualne Media (2017). *Wydatki na reklamę*. Pobrane z: http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydatki-reklamowe-2017-rok-wzrosly-w-polsce-o-1-3-proc-mocno-w-gore-internet-i-kina-nieco-w-dol-telewizja (8.01.2018).

Zenith (2017). *W tym roku wydatki na reklamę online przewyższą wydatki na reklamę w telewizji*. Pobrane z https://www.zenithmedia.pl/aktualnosci/article/W-tym-roku-globalne-wydatki-na-reklame-online-przewyzsza-wydatki-na-reklame-w-telewizji-5600.html (8.01.2018).

Zuckerberg, M. (2018). Wypowiedź z 19 stycznia 2018. Pobrane z: https://www.facebook.com/zuck/posts/10104445245963251 (8.01.2018).

ONLINE MARKETING AS A SUCCESSOR OF TRADITIONAL MARKETING

ABSTRACT

Online marketing in the modern economy has become a tool that displaces the traditional marketing. Ease of access to the Internet means that the sale of products/services can be carried out on a larger scale than before. The aim of the article is to present the potential that generates the use of online marketing and the indication of its importance for modern enterprises. To achieve the goal, a review of the subject literature was carried out as well as the analysis of numerical data characterizing Internet users, social media and the e-commerce market in Poland and Worldwide. The result of the conducted analyzes is to understand the phenomenon of modern online marketing and to recognize the benefits it generates for enterprises. The results obtained, confirm the growing importance of online marketing in contemporary enterprises.

Translated by Karolina Beyer

Keywords: marketing, online marketing, Internet marketing, social media marketing, e-commerce

JEL Codes: M20, M30, N00, O10, O30

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-02

Małgorzata Adamska*
Politechnika Opolska

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ PROCESU OBSŁUGI JAKO CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY ZACHOWANIA KONSUMENCKIE NA RYNKU B2B

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja zależności między zachowaniami konsumenckimi a obraną strategią jakościową w procesie obsługi. Zidentyfikowane zależności mogą mieć istotny wpływ na przyszły kształt i charakter relacji z klientami ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu jakości obsługi. Artykuł został opracowany na podstawie wyników przeprowadzonej kwerendy literaturowej, doświadczeń płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu oraz autorskich badań dotyczących zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim prowadzonych na przestrzeni ostatnich 10 lat (aktualnie jako prace badawcze związane z realizacją pojedynczego działania naukowego: *Zarządzanie relacjami z kapitałem klienckim w sektorze MŚP w województwie opolskim. Identyfikacja stymulatorów wzrostu wartości klienta*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach konkursu MINIATURA 1 nr DEC-2017/01/X/NS4/01606). Oryginalną wartością artykułu są rekomendacje dotyczące możliwych do realizacji scenariuszy działania oraz zapropnowany model zarządzania jakością procesu obsługi, wspomagający kreowanie wartości klientów poprzez efektywne strategie projakościowe wdrażane w obszarze obsługi klienta.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem klienckim, wartość klienta, zaangażowanie konsumenckie, zachowania konsumenckie, jakość procesu obsługi

* Adres e-mail: m.adamska@po.opole.pl.

Wprowadzenie

Rola klienta w kształtowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa zainicjowana została erą marketingu 2.0, która popularyzowała koncepcję koncentracji na kliencie i jego oczekiwaniach. Koncepcja ta ewoluowała do marketingu wartości, który wychodził naprzeciw zmieniającym się oczekiwaniom klienta, aby obok potrzeb materialnych zaspokajano również potrzeby duchowe. Równolegle do ewolucji marketingu rozwijała się koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym, która stanowi podstawę dla współczesnego podejścia do zachowań konsumentów i zrozumienia roli kapitału klientów w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Zmobilizowała ona przedsiębiorców do zrewidowania swoich działań między innymi w obszarze jakości procesu obsługi klienta z uwagi na ich realny wpływ na jego procesy decyzyjne.

Koncepcja zarządzania kapitałem klientów została w literaturze przedmiotu zakotwiczona w teorii zarządzania kapitałem intelektualnym (Bontis, Chua Chong Keow, Richardson, 2000; Bratnicki, Strużyna, 2001; Edvinsson, Malone, 2001; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006; Mroziewski, 2008; Skrzypek, 2017; Sokołowska, 2005; Sveiby, 2001). Na kapitał klientów składają sie wszyscy aktualni i przeszli klienci, którzy weszli w interakcję z przedsiębiorstwem i jego produktami, oraz ci, którzy być może w przyszłości będą zainteresowani jego ofertą. W tym kontekście umiejętność wywierania wpływu na zachowania konsumentów jest kluczowa dla procesów budowania wartości przedsiębiorstwa oraz zagwarantowania jego prawidłowego funkcjonowania teraz i w przyszłości (Adamska, Minarova, 2014). Zachowania konsumpcyjne według Altkorna (1998, s. 275) to „spójna całość reakcji (postępowań) związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb indywidualnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Na zachowania konsumpcyjne składają się wszystkie te czynności, które są pobudzane przez odczuwanie potrzeb. Zachowania konsumpcyjne obejmują więc nabywanie środków zaspokajania potrzeb, posiadanie środków oraz użytkowanie środków".

W artykule skoncentrowano się na kapitale klienckim, ponieważ celem jest identyfikacja zależności między procesem kreowania wartości klienta poprzez stymulowanie jego zachowań a praktykowaną strategią działań jakościowych w obszarze obsługi i kontaktów z klientami. Podjęty problem badawczy skupia się wokół hipotezy, że jakość procesu obsługi może w sposób istotny wywierać wpływ na procesy podejmowania decyzji przez klienta. Dzięki zidentyfikowanym zależnościom możliwe było opracowanie rekomendacji w obszarach jakości procesu obsługi klienta, doskonalących kształt i charakter relacji z klientami, mających wpływ na jego wartość dla przedsiębiorstwa.

1. Wartość kapitału klienckiego w cyklu życia klienta

Wartość kapitału klienckiego w cyklu życia klienta należy rozpatrywać w odniesieniu do realizacji celów ekonomicznych oraz celów społecznych podmiotów sektora B2B. Jest to rynek, który cechuje mała liczba klientów dokonujących zakupów w większej skali, a ich wielkość jest pochodną popytu na rynku detalicznym. Inny jest czas trwania relacji pomiędzy stronami transakcji oraz rola i zachowania klienckie. Za inny należy też uznawać wymiar działalności marketingowej na rynkach B2B z uwagi na jego strukturę i oczekiwania (Pawłowski, Pastuszak, 2016, s. 22). Caputa (2015, s. 96–100) w kontekście definiowania wartości klienta wskazała na wymiar finansowy, znajdujący odzwierciedlenie na przykład w: wysokości obrotów, zysku netto, wysokości marży, kosztach obsługi, jak i wymiar niefinansowy, który odnaleźć można między innymi w: skuteczności marketingu szeptanego, opiniach rynkowych, rozpoznawalności marki, zachęcaniu potencjalnych klientów do wejścia w interakcje z marką. Kumar (2010, s. 17–22) propagował pojęcie *wartości życiowej klienta* i wskaźnika CLV (ang. *customer lifetime value*), który w swojej konstrukcji uwzględnia wszystkie czynniki mające znaczenie dla faktycznej zyskowności na kliencie, obecnej i przyszłej: przychody i wydatki, jak również wszystkie zachowania klienckie mające znaczenia dla wzajemnych relacji kształtowanych przede wszystkim poprzez jego obsługę. Niezależnie od sposobów pomiaru wskaźnika CLV istotna jest realizacja działań w obszarach zarządzania relacjami z klientem zmierzająca do systematycznego wzrostu jego wartości dla przedsiębiorstwa (Maycotte, 2015).

Kotler, Kartajaya i Setiawan (2010, s. 18) stwierdzają, iż w otoczeniu rynkowym, w którym nic nie jest pewne, klienci szukają marek wartościowych zarówno materialnie, jak i niematerialnie. Nie oczekują jedynie tego, iż produkt lub usługa spełni ich potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym, zaczynają wymagać również spełnienia duchowego. Rozwój wiedzy i świadomości rynkowej klienta ma ogromny wpływ na jego realną wartość dla przedsiębiorstwa. Równie istotne są inne cechy składające się na złożoność struktury kapitału klienckiego. Można do nich zaliczyć zależność od cyklu życia społecznego i zawodowego, indywidualne cechy jednostek (postawy, poglądy, opinie), podatność na wpływy społeczno-kulturowe, wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji czy zależność od swojej siły nabywczej.

2. Zależność zachowań konsumenckich do jakości procesu obsługi

Pojęcie *jakości* w praktyce najczęściej definiowane jest jako cechy produktu lub usługi, które zależą od ich zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb. W kontekście czysto technicznym jakość oznacza produkt lub usługę wolną od braków. Mohammad i Alhamadani (2011, s. 61) przeprowadzili przegląd pojęcia *jakości obsługi*; nazywali ją „strategicznym rdzeniem w procesach budowania pozycji konkurencyjnej". Koncepcja zarządzania jakością stanowi dopasowany do współczesnych uwarunkowań rynku sposób postrzegania i realizowania wszystkich procesów zarządzania przedsiębiorstwem.

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Jakości (https://asq.org/quality-resources/quality-glossary) jakość ma odbiór subiektywny, zależny od przyjętych postaw i kontekstu, w jakim jest rozpatrywana. Takie podejście do jakości wynika z ciągłego doskonalenia procesów jakościowych i ujmowania ich w nowym, niematerialny wymiarze, który zaproponowano w koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym (Edvinsson, Sullivan, 1996).

Analizując jakość procesu obsługi jako narzędzie komunikacji z klientem, można wskazać jego kolejne etapy wraz z zadaniami do realizacji oraz przewidywanymi/oczekiwanymi zachowaniami konsumenckimi.

Etap 1 – pierwszy kontakt klienta z marką. Następuje najczęściej poprzez działania promocyjne mające na celu zwrócenie uwagi i wzbudzenie zainteresowania klienta ofertą oraz sposobem jej prezentacji (zgodnie z założeniami modelu AIDCAS ang. *attention*, *interest*, *desire*, *conviction*, *action*, *satisfaction*). Jest to etap, kiedy klient poprzez procesy promocyjne zdobywa wiedzę o ofercie. Umiejętność skutecznego przyciągnięcia jego uwagi będzie skutkowała przejściem do etapu drugiego.

Etap 2 – pierwszy kontakt klienta z produktem, w którym poznaje cechy materialne i estetykę produktu. Na tym etapie istotne będzie wsparcie klienta w toku realizacji procesu obsługi jako narzędzie budowania jego zaangażowania poprzez wykorzystanie zasady wzajemności (Cialdini, 2016). W ten sposób kształtowane jest przekonanie klienta o użyteczności produktu i realizuje się cel perlokucyjny promocji – zachęcenie do działania, czyli do dokonania zakupu. Jeżeli klient przejdzie przez etap 2 i dokona zakupu, oznacza to skuteczne przeprowadzenie go przez lejek sprzedaży (Söhnchen, Albers, 2010).

Etap 3 – dokonanie zakupu po akceptacji oferty. Na tym etapie następuje realizacja kolejnej fazy procesu obsługi uwzględniająca kluczową rolę personelu sprzedażowego.

Etap 4 – budowanie doświadczenia z marką poprzez proces użytkowania po dokonanym zakupie. Jest to etap decydujący o tym, czy klient dokona powtórnego zakupu oraz jaki wizerunek marki będzie budował w otoczeniu poprzez swoje opinie. Na tym etapie kluczowe dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie kontaktów z klientem po zakończeniu procesu zakupu, a w toku użytkowania. Reakcja na zgłaszane zapotrzebowanie w obszarze gwarancji i serwisu, realizacja procesów reklamacyjnych – wszystkie te działania powinny być realizowane w ramach koncepcji marketingu związku, kreującego długotrwałe relacje oparte na wzajemnych korzyściach interesariuszy.

Etap 5 – ponowny zakup lub rezygnacja z oferty. W przypadku ponownego zakupu należy zwrócić uwagę klienta na unikatowe cechy rozszerzonej oferty – wykorzystanie potencjału konkurencyjnego i efektywne budowanie modelu przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne eksponowanie unikatowych wartości zawartych w ofercie przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2002). W przypadku rezygnacji z oferty istotne jest poznanie przyczyn (np. niezadowolenie z jakości produktu, niekompetentna obsługa, braki w dostawie, terminy płatności) i szybka reakcja przedsiębiorstwa na zaistniałą sytuację. Znając słabe strony w relacji z klientem, można podejmować konkretne działania minimalizujące ich negatywne skutki w przyszłości.

Globalna, intensywna konkurencja w powiązaniu z ewolucją procesów kreowania i wytwarzania produktów sprawiły, iż liczba i różnorodność ofert na rynkach nigdy wcześniej nie były tak szeroka. Przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, iż podobieństwo produktów i ich cech dla klienta wymaga od nich budowania przewagi konkurencyjnej poprzez podnoszenie jakości w innych sferach swojej działalności. Czynniki stanowiące przyczyny wzrostu wymagań jakościowych w kontekście czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwo można podzielić na obejmujące (por. Hernas, Gajda, 2004, s. 187; Zymonik, 2003, s. 28–32):

1. Wzrost oczekiwań klientów, związany z między innymi z: popularyzacją wiedzy ekonomicznej, ewolucją potrzeb społeczno-kulturowych, subiektywnym kontekstem odbioru działań w obszarze jakości, zmianą standardów obsługi wynikającą ze zmiany kanałów dystrybucji, zmianą poziomu stopy życiowej i siły nabywczej klientów.
2. Uregulowania prawne, związane między innymi z: przepisami bezpieczeństwa oraz rozporządzeniami w dziedzinie ochrony środowiska, obowiązującymi normami, popularyzacją koncepcji zrównoważonego rozwoju, przepisami wspierającymi procesy globalizacyjne.

3. Trendy w gospodarce, do których zalicza się między innymi swobodny przepływ kapitałów i dóbr, skrócenie czasu wprowadzenia innowacji, większą wydajność eksploatacyjną.
4. Kluczowe cele przedsiębiorstwa, a wśród nich między innymi: wysoki stopień akceptacji wyrobów na rynku, wysoka rentowność, wysoka jakość i niezawodność, podejście systemowe do zarządzania, dobry wizerunek na rynku, ograniczenie ryzyka.
5. Kapitał konkurencji wywierający wpływ między innymi poprzez: aktywizację wyścigu technologicznego czy zmiany w strukturze rynku.

Wzrost oczekiwań klientów w obszarze wymagań jakościowych wynika z faktu, iż dla klientów jakość to przede wszystkim spełnienie różnorodnych grup potrzeb i pragnień. Właściwym sposobem na zdobycie klienta jest systematyczne budowanie jego lojalności poprzez przyrastającą satysfakcję z posiadania i użytkowania produktu, jest doskonalenie procesów obsługi klienta, bowiem stanowią one istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

3. Lojalność jako czynnik kreujący zachowania konsumenckie

Według współczesnej teorii zachowań konsumentów to emocjonalność klientów wpływa częściej na ich decyzje zakupowe niż przesłanki czysto racjonalne (Mruk, 2012, s. 58). Takie podejście, promowane w ekonomii behawioralnej, wskazuje na satysfakcję z podjętej decyzji i dokonanego zakupu – pozytywne emocje klienta jako kluczowy czynnik kreujący jego zachowania rynkowe.

Satysfakcja „jest to stan psychiczny, w którym znalazł się on w wyniku doświadczenia wyboru i użycia danego produktu, usługi i marki" (Skowron, Skowron, 2012, s. 59). Poziom osiągniętej satysfakcji będzie różny u różnych klientów w uwagi na subiektywny charakter tego uczucia, zaś jego ocena ma na celu określenie reakcji klientów na przedstawioną ofertę i jakość obsługi w trakcie dokonywania transakcji oraz w kontaktach pozakupowych. Z pojęciem *satysfakcji* nieodłącznie związane jest pojęcie *lojalności* (Baran, 2013; Doyle, Ster, 2006; Kumar, 2010; Matzler, Hinterhuber, 1998; Mohammad, Alhamadani, 2011; Mruk, 2012; Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski, 2010; Pazio, 2015; Skowron, Skowron, 2012).

Lojalność często ujmowana jest zamiennie z takimi pojęciami, jak: *satysfakcja*, *przyzwyczajenie*, *zadowolenie*, *zaangażowanie*, *preferencje* i inne (Urban, Siemieniako, 2012, s. 11). Należy ją jednak rozpatrywać długofalowo (Pawłowska

i in., 2010, s. 74) jako „całość uczuć i doświadczeń, które wpływają na klienta" (Skowron, Skowron, 2012, s. 67), wynikających z podejmowanych przez niego różnorodnych kontaktów z produktem lub przedsiębiorstwem, które w istotny sposób wpływają na jego aktywność zakupową w przyszłości i przywiązują go do marki (Pazio, 2015, s. 217–218).

Na przeciwnym biegunie satysfakcji znajduje się niezadowolenie klienta, które hamuje go w drodze do dochodzenia do oczekiwanego przez markę poziomu lojalności. Niezadowolenie, w dalszej konsekwencji, może być przyczyną negatywnych zmian w relacji klient–marka, prowadząc do zachowań skutkujących przyjęciem postawy antyambasadora marki oraz kreowania przekazu marketingu szeptanego budującego złą opinię o marce. Brak aktywności ze strony niezadowolonego klienta świadczy o jego utracie w wyniku niesprostania jego oczekiwaniom i braku wypracowanej lojalności. Brak osiągania satysfakcji przez kapitał kliencki wynikać może z różnych powodów bezpośrednio związanych z produktem i jego cechami czy też umiejscowionych w pozostałych obszarach marketingu mix. Cele nabywców są zawsze odmienne od celów podmiotów podażowych. Jeżeli powodem niezadowolenia była cena produktu, należy uruchomić mechanizmy zmierzające do jej ponownego ustalenia w celu akceptacji przez klientów. Nieefektywna organizacja procesów dystrybucji i miejsca sprzedaży może skutkować brakiem wygody zakupu po stronie klienta. Nieprzekonująca i nieestetyczna promocja będzie kreowała negatywne odczucia i skojarzenia. Świadectwo materialne powinno zaspokajać potrzeby uznania i przynależności oraz prestiżu posiadania związanego z siłą marki. Personel, mając bezpośrednią styczność z klientem, poprzez realizowane procesy wywiera istotny wpływ na satysfakcję klienta, a jego najdrobniejsza niekompetencja może być przyczyną negatywnego odbioru całokształtu marki (Adamska, 2016, s. 156).

4. Scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi

Wysoka jakość procesu obsługi realizowanego przez kompetentny personel, z którym klient miał styczność i który wywarł znaczący wpływ na wykreowany w jego świadomości wizerunek, przywiązuje go do marki i kształtuje oczekiwane zachowania zakupowe. Kluczową rolę w procesie kreowania doświadczeń z marką odgrywa każdy pracownik wchodzący w jakąkolwiek interakcję z klientem. Oczywiste jest, iż wymaga to zaangażowania zarówno szeregowych pracowników, jak i kadry menedżerskiej.

W efekcie zidentyfikowanych rekomendacji wspierających zarządzanie jakością procesu obsługi zaproponowany został scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi, na który składają się:

1. Identyfikacja i diagnostyka kapitału klienckiego – jest to etap uporządkowania wiedzy charakteryzującej relacje na linii klient–marka. Kluczowe jest uzyskanie informacji o porach aktywności zakupowej, rodzaju oczekiwanego wsparcia, najczęściej zgłaszanych problemach, czasie i kosztach obsługi itp. Wiedza o zachowaniach i funkcjonowaniu klientów umożliwia zaproponowanie rozwiązań szytych na miarę, które będą znajdowały pozytywny odbiór na rynku, wpływając korzystnie na poziom osiąganego zadowolenia z relacji z marką.
2. Analiza dotychczasowego przebiegu procesu obsługi, identyfikacja punktów krytycznych stwarzających najwięcej problemów pracownikowi oraz tych źle odbieranych przez klienta. Niezbędna na tym etapie będzie konstruktywna krytyka słabych stron procesu obsługi i empatyczne podejście do klienta. Zgromadzone obserwacje, refleksje, informacje czy spostrzeżenia będą podstawą do zidentyfikowania realnych potrzeb i oczekiwań klientów, co skutkować będzie lepszą alokacją zasobów.
3. Stworzenie charakterystyki idealnego klimatu współpracy – nie jest to zadanie proste, ale warte uwagi i zaangażowania. Warto przeanalizować raz jeszcze tożsamość marki i kreować klimat współpracy w pełni z nią zgodny. Na poziomie zespołów i całego przedsiębiorstwa należy porozmawiać o celach, wizji przyszłości, przyjętej misji, aktualnych i oczekiwanych opiniach rynkowych, kierunkach rozwoju i przewidywanych wyzwaniach. Tym sposobem przy wspólnym zaangażowaniu możliwe jest stworzenie udoskonalonej koncepcji obsługi klienta.
4. Opracowanie scenariuszy przebiegu procesu obsługi klienta z uwzględnieniem dotychczasowych doświadczeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Każdy z pracowników w formie mapy myśli powinien zaproponować, jak chciałby proces obsługi realizować i jakiego wsparcia na poszczególnych etapach będzie potrzebował. Z poziomu jednostki można następnie wypracować scenariusze akceptowane przez wszystkich pracowników.
5. Zaproponowanie wskaźników oceny dla pomiaru wzrostu wartości klienta, które umożliwią ewaluację wdrożonych rozwiązań.
6. Popularyzacja udoskonalonej koncepcji obsługi klienta wśród pracowników, umiejscowienie ich roli i znaczenia w procesie zarządzania warto-

ścią przedsiębiorstwa poprzez kreowanie wartości kapitału klienckiego. Warsztaty sprzedażowe, treningi indywidualne z trenerem personalnym, tworzenie zespołów uczeń–mistrz – wszystko to powinno być ukierunkowane na wsparcie pracownika w osiąganiu jak najlepszych wyników w relacjach z klientami.

7. Wdrożenie udoskonalonej koncepcji obsługi klienta, analiza osiągnięcia zamierzonych celów na bazie skonstruowanych wskaźników oceny i działanie zgodnie z klasycznym schematem ciągłego doskonalenia i systematycznego rozwoju.

Wdrożenie scenariusza postępowania będzie stanowić istotny czynnik wspierający kreowanie relacji B2B, wywierając bezpośredni wpływ na wzrost wartości kapitału klienckiego, zarówno w ujęciu wartościowym, jak i jakościowym. Możliwe do osiągnięcia pozytywne zmiany w zachowaniach klientów sprzyjać będą racjonalizacji kosztów z uwagi na to, iż koszty obsługi z czasem maleją, gdyż partnerzy znają już zasady współpracy i nie wykorzystuje się już intensywnie promocji. Oczekiwać można również wzrostu przychodów, im wskaźniki zatrzymania klienta są wyższe, a stali klienci wspinają się po drabinie lojalności, tym bardziej rozszerza się przywiązanie do marki i portfel zakupowy. Rozwój kapitału klienckiego osiągany dzięki wysokiej jakości procesu obsługi sprawia, iż klienci, aktualni i przeszli, stają się pozytywnymi ambasadorami marki i rekomendując poprzez marketing szeptany markę na rynku, przyczyniają się do budowania jej dobrej opinii.

Podsumowanie

Na rynku B2B, który z założenia bazuje na długoterminowej współpracy, zaprezentowany scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi może stanowić narzędzie wsparcia dla odpowiedzialnych za zarządzanie strukturą kapitału klienckiego i powodować wzrost jego wartości poprzez intensyfikację działań w obszarze doskonalenia jakości procesu obsługi i zarządzania personelem sprzedażowym. Badania koncentrujące się na zarządzaniu kapitałem klienckim oraz doświadczenia płynące ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu, które głównie funkcjonowały na rynku B2B, stanowiły podstawę dla opracowanych wniosków i rekomendacji. Koncentracja rozważań wokół hipotezy badawczej podejmującej temat jakości procesu obsługi w kontekście jego kluczowego wpływu na procesy podejmowania decyzji przez klienta stała się inspiracją dla opracowania scenariusza

postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi poprzez efektywne wsparcie personelu sprzedażowego i tworzenie procedur postępowania projakościowego.

Przedsiębiorstwo, które efektywnie opracowuje i wdraża ofertę wartości pozamaterialnych, takich jak wysoki poziom jakości procesu obsługi, otrzyma od klientów wyższą i bardziej stabilną akceptację swojej oferty, znajdującą wyraz w istotnych korzyściach płynących z marketingu relacji.

Literatura

Adamska, M. (2016). Rola personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z klientem – wyniki badań regionalnych w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, *4* (14), 155–161.

Adamska, M., Minarova, M. (2014). Role of Learning Organization in Building Consumer Confidence. *Economics & Management E+M*, *Business Administration and Management*, *1*, 62–72. DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-005.

Altkorn, J., Kramer, T. (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE.

Baran, G. (2013). *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesach strukturyzacji interakcyjnego* środowiska *doświadczeń*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Bontis, N., Chua Chong Keow, W., Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, *1*, 85–100. DOI: 10.1108/14691930010324188. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry (15.02.2018).

Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.

Caputa, W. (2015). *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.

Cialdini, R.B. (2016). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.

Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Fourth edition. Eidnburgh: Pearson Education. Pobrane z: https://books.google.pl/books?isbn=0273693980 (14.02.2018).

Edvinsson, L., Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, *4* (14), 356–364. DOI: 10.1016/0263-2373(96)00022-9.

Hernas, A., Gajda, L. (2004). *Systemy zarządzania jakością*. Gliwice: Wyd. PŚ.

https://asq.org/quality-resources/quality-glossary (15.02.2018).

Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: M.T. Biznes.

Kumar, V. (2010). *Zarządzanie wartością klienta*. Warszawa: Wyd. Profesjonalne PWN.

Lu, C., Berchoux, C., Marek, M., Chen, B. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: Qualitative Research Implications for Luxury Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *9* (2), 168–182. DOI: 10.1108/IJCTHR-10-2014-0087.

Matzler, K., Hinterhuber, H.H. (1998). How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction Into Quality Function Deployment. *Technovation*, 18 (1), 25–38.

Maycotte, H.O. (2015). *Customer Lifetime Value – The Only Metric That Matters*. Pobrane z: https://www.forbes.com/sites/homaycotte/2015/08/25/customer-lifetime-value-the-only-metric-that-matters/#396fd31c3876 (15.02.2018).

Mohammad, A.A.S., Alhamadani, S.Y.M. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. *Middle Eastern Finance and Economics. Issue*, *14*, 60–72.

Mroziewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.

Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa.* Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Pawłowska, B., Witkowska, J., Nieżurawski, L. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta.* Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Pawłowski, M., Pastuszak, Z. (2016). B2B Customers Buying Behavior. *International Journal of Synergy and Research*, *5*, 19–35. DOI: 10.17951/ijsr.2016.5.19 19 B2B.

Pazio, N.M. (2015). *Marketing Qlojalności*. Warszawa: Difin.

Skowron, S., Skowron, Ł. (2012). *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Warszawa: Difin.

Skrzypek, E. (2017). Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *481*, 94–105.

Söhnchen, F., Albers, S. (2010). Pipeline Management for the Acquisition of Industrial Projects. *Industrial Marketing Management*, *39* (8), 1356–1364.

Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Pobrane z: http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarzadzanie_kapitalem_intelektualnym.pdf (15.02.2018).

Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.* Toruń: TNOiK.

Sveiby, K.E. (2001). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Pobrane z: http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html (15.02.2018).

Urban, W., Siemieniako, D. (2012). *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar.* Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Zymonik, Z. (2003). *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydanie drugie poszerzone*. Wrocław: Oficyna Wyd. PWr.

QUALITY MANAGEMENT OF THE SERVICE PROCESS AS A FACTOR SHAPING THE CUSTOMER BEHAVIOR ON B2B MARKET

Abstract

The aim of the article is to present the relationship between consumer behaviours and the chosen quality strategy in the process of service. Identified dependencies may have a significant impact on the future shape and nature of client relationships, with particular emphasis on the context of services quality. The article has been prepared on the basis of a literature query, experience from cooperation with enterprises from the analysed region and original research on relations management with the customers capital in the sector of small and medium-sized enterprises in the Opolskie Voivodeship conducted over the last 10 years. The added value of the article are recommendations regarding action scenarios possible for implementation as well a model of service quality management, which will help to create customer value through effective pro-quality strategies implemented in the area of customer service.

Translated by Małgorzata Adamska, Jolanta Maj

Keywords: client capital management, customer lifetime value, customer engagement, customer behavior, the quality of the service process.

JEL Codes: M31, L11, L22

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-03

Mariola Dźwigoł-Barosz*
Politechnika Śląska

SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią charakterystyczną grupę podmiotów we współczesnej gospodarce. Łączą działalność biznesową ze sferą rodzinną, co powoduje, że są one mocno zróżnicowane. Rodzina jest punktem wspólnym mającym różne odniesienia do ich działalności gospodarczej. W artykule omówiono istotę i definicję przedsiębiorstwa rodzinnego we współczesnej gospodarce rynkowej, zarówno globalnej, jak i polskiej. Wskazano cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych według polskich i zagranicznych autorów. Na tym tle przedstawiono syntetyczny obraz polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo rodzinne, gospodarka rynkowa

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ na rozwój gospodarki zarówno krajowej, jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje takim podmiotom wyraźną identyfikację (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 9).

* Adres e-mail: mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl.

Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, za którego sterami stoją członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA (Kubisiak, 2016, s. R3).

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne generują około 60% PKB oraz tworzą około 80% nowych miejsc pracy. Tymczasem wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB (Kubisiak, 2016, s. R3), odgrywając kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki. Ich rozwój i ciągłość funkcjonowania pomimo zmiany pokoleń ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek lokalnych, jak i krajowych.

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w polskiej gospodarce z uwzględnieniem podejścia do definiowania firm rodzinnych oraz najważniejszych cech charakteryzujących tego typu podmioty. Korzystano z metody krytycznej analizy literatury.

1. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze *przedsiębiorstwo rodzinne* nie jest jednoznacznie pojmowane, co wynika przede wszystkim z następujących faktów:

1. Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce nie jest podmiotem jednowymiarowym, lecz charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Niemożność osiągnięcia konsensusu w kwestii formalnych kryteriów wyróżniania sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, o różnej wielkości i różnych metodach zarządzania.
2. Szeroki zakres definiowania przedsiębiorstw rodzinnych wynika także z zaangażowania w badanie tych podmiotów wielu dyscyplin naukowych, takich jak: antropologia, ekonomia, finanse, socjologia, zarządzanie, nauki polityczne, prawo, rachunkowość, psychologia, zachowania organizacyjne, a nawet fizyka i biologia. To właśnie sprawia, że definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest wyzwaniem, przed którym stają badacze zajmujący się tym zagadnieniem.
3. Na pojęcie *przedsiębiorstwa rodzinnego* składają się dwa terminy, które mają różny rodowód, historię, tradycje i które są inaczej odbierane społecznie. Poza tym są one ekwiwalentami dwóch różnych instytucji realizujących odmienne

zadania. Rodzina jest instytucją społeczną, której cele są związane z prokreacją, prowadzeniem gospodarstwa domowego, organizowaniem życia swoich członków czy ze swoistą produkcją na potrzeby wewnętrzne. Przedsiębiorstwo jest natomiast związane z zaspokajaniem potrzeb innych, ekonomiczną samodzielnością oraz z podejmowaniem ryzyka (Marjański, Sułkowski, 2009, s. 13–14).

Najprostszą definicję *przedsiębiorstwa rodzinnego* proponują naukowcy z Oregon State University. W ich opinii, jeżeli przedsiębiorstwo uważa się za rodzinne, to tak jest w rzeczywistości (Winnicka-Popczyk, 2002, s. 201). Inni autorzy jednak starają się wyszczególnić cechy różniące. Wielu z nich zwraca uwagę na kwestie własności oraz zarządzania. Przykładowo według Bertranda i Scholara (2006, s. 73–96) cechuje je koncentracja własności, kontroli oraz utrzymywanie przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po wycofaniu się założycieli firmy. Podobny pogląd wyraża Sułkowski, sugerując, iż firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w jego funkcjonowanie gospodarcze jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny (Sułkowski, Marjański, 2011, s. 37).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zauważa, że przedsiębiorstwo rodzinne to typ podmiotu gospodarczego z sektora MŚP w Polsce, który stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Jest więc nim „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro-, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce. Uwzględnia się także fakt, iż: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie. Posiadają także znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie" (PARP, 2009, s. 30).

W sprawozdaniu komisyjnej grupy ekspertów do spraw firm rodzinnych rekomenduje się przyjęcie następującej definicji *firmy rodzinnej* (Klimek, 2016):

a) większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę lub nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców dzieci;
b) głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie;
c) przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
d) w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

Przytoczone wybrane przykłady definicji przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią niewielką część określeń, z którymi można spotkać się w literaturze przedmiotu. Ich wspólnymi wartościami są jednak: własność, zarządzanie, sukcesja (Jankiewicz, 2017, s. 59 i n.).

Wszystkie powyższe kryteria zawiera definicja zaproponowana przez Sobieckiego (2010, s. 35), gdzie jako *przedsiębiorstwo rodzinne* określa się podmiot gospodarczy spełniający kryteria mikro-, małego lub średniego przedsiębiorstwa, w którym wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem jego majątku jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa. Jednocześnie nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, a członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto rozwój firmy jest w interesie rodziny (rodzina ma poczucie partycypacji w firmie), klarowne są rozwiązania w sferze *corporate governance* (ładu organizacyjnego) i obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są kolejnym pokoleniom na podstawie kryteriów społecznych).

2. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych

Z dotychczasowych rozważań wynika, że firmy rodzinne mają charakterystyczne cechy, które pozwalają rozpoznać je na tle innych form organizacyjnych. Należą do nich (Stradomski, 2010, s. 53; Malinowski, 2016, s. 134 i n.; Jeżak, Popczyk-Winnicka, 2004, s. 25):

a) co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;
b) istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej jej członków rodziny;
c) stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
d) członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną;
e) wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa;
f) familijna struktura organizacyjna, która łączy w sobie lojalność i zaufanie pracowników z rodziny z hermetycznością otoczenia;
g) brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
h) historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa;

i) członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju własnego przedsiębiorstwa;
j) podstawowym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw są środki własne właściciela i rodziny;
k) emocjonalne więzi z interesariuszami, dbałość o klientów, dostawców oraz pracowników, która jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej.

Analizując owe cechy, należy zgodzić się z Lansbergiem (1983, s. 39–49), który sugeruje, iż rodzina właścicielska ma wpływ na przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin w firmach nienależących do rodziny. To właśnie zaangażowanie poszczególnych członków rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że jest on inny od pozostałych (Miller, 2002, s. 44).

Cechami wyróżniającymi przedsiębiorstwo rodzinne są przede wszystkim normy i wartości postepowania w każdym z obszarów działalności firmy. Ma to zapewnić realizację jej głównego celu, jakim jest przetrwanie na rynku i rozwój całości oraz sprostanie konkurencji.

Normy i wynikające z nich wartości funkcjonowania rodziny, biznesu i jednostek w firmach rodzinnych często nie są możliwe do zrealizowania w tym samym czasie i miejscu. Oznacza to wypracowywanie, budowanie harmonii i kształtowanie współzależności międzyludzkich, stosowanie obowiązujących norm w praktyce gospodarczej oraz racjonalne zaspakajanie potrzeb jej uczestników. Są to kierunki prowadzące firmę rodzinną do rozwoju i tworzenia podstaw jej wielopokoleniowości (Więcek-Janka, 2013, s. 39–53; Kołodko, 2014, s. 62 i n.). Normy funkcjonujące w przedsiębiorstwie rodzinnym wraz z rozbiciem na poszczególne obszary przedstawiono w tabeli 1.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają wiele wspólnego z pozostałymi firmami z sektora MŚP. Różnice w ich funkcjonowaniu dotyczą głównie sfery wartości, kultury organizacyjnej oraz hierarchii celów. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną tożsamością i wartościami. Firmy rodzinne są bardziej skłonne do „reinwestycji w siebie" w celu utrzymania i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Częściej też podejmują inwestycje długookresowe i w swoich działaniach nie koncentrują się na osiąganiu doraźnych zysków, co sprawia, że odgrywają one istotną rolę w stabilizowaniu gospodarki (Hall, 1988, s. 51–63). Charakteryzują się też większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Podkreślenia wymaga fakt, że firmy rodzinne często sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia (Sobiecki, Kargul, Kochanowska, 2014, s. 14).

Tabela 1. Normy funkcjonujące w firmie rodzinnej w rozbiciu na obszary

Normy rodziny (relacje)	Normy przedsiębiorstwa (biznesowe)	Normy jednostek (osobiste)
Stwarzanie szans osobom spokrewnionym, zwłaszcza dzieciom	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych	Zdobycie dobrze płatnej pracy pozwalającej na rozwój i awans
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy oraz uwarunkowań rynkowych	Wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami, pozwalające na realizację indywidualnych planów
Postrzeganie każdego członka rodziny jako wyjątkowej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Stosowanie norm uniwersalnych i procedur, uniwersalny system ocen	Postrzeganie siebie jako osoby o indywidualnych potrzebach
Stwarzanie każdemu możliwości nauki	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników dla potrzeb firmy	Poszukiwanie własnej ścieżki rozwoju
Tworzenie więzi uczuciowych i budowanie pozytywnych silnych relacji	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej	Podkreślanie własnej unikatowości
Dbanie o realizację wspólnych celów z uwzględnieniem dążeń jednostek	Realizacja celów firmy nastawionych na generowanie zysku	Realizacja własnych celów rozwojowych

Źródło: Więcek-Janka (2013), s. 39–53.

Badania zrealizowane na zlecenie PARP pod redakcją Kowalewskiej wskazują na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (rys. 1).

Rysunek 1. Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Źródło: Kowalewska (2009), s. 10.

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne jest wyższość celu długofalowego – trwania przedsiębiorstwa nad celem ekonomicznym, typowym dla wszystkich organizacji komercyjnych. Cel ten stanowi barierę dla skracania czasu osiągania celów ekonomicznych, podejmowania ryzyka, a tym samym umożliwia stwarzanie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie. Potwierdzają to badania polskich firm rodzinnych z sektora MŚP przeprowadzone przez Sobieckiego i Leszczewską (Kowalewska, 2009).

3. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce

Z powodu problemów definicyjnych, w zależności od przyjętej definicji, odsetek przedsiębiorstw rodzinnych może wahać się od 15% nawet do 81% (Westhead, Cowling, Storey, 1997, s. 16). Dowodzi to wieloznaczności i niejasności badanego problemu, co potwierdzają również polskie badania.

Autorzy projektu „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania" zrealizowanego w 2009 roku twierdzą, że przedsiębiorczość rodzinna zasadniczo pokrywa się z rozkładem regionalnym przedsiębiorczości w ogóle (liczby wszystkich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach). Jest ona najliczniej reprezentowana w województwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczo-społecznego, w tym w województwie śląskim – 12% firm rodzinnych (Kowalewska, 2009, s. 64).

Jak podaje „Rzeczpospolita", wśród polskich przedsiębiorstw zamieszczonych na „Liście 2000" co dziesiąta firma uznaje się za biznes rodzinny, a wśród sektora MŚP jest ich zdecydowana większość. Badacze mówią nawet o 90% podmiotów wśród przedsiębiorców mikro określających siebie jako firmy rodzinne (Żukowska, Pindelski, 2012, s. 1).

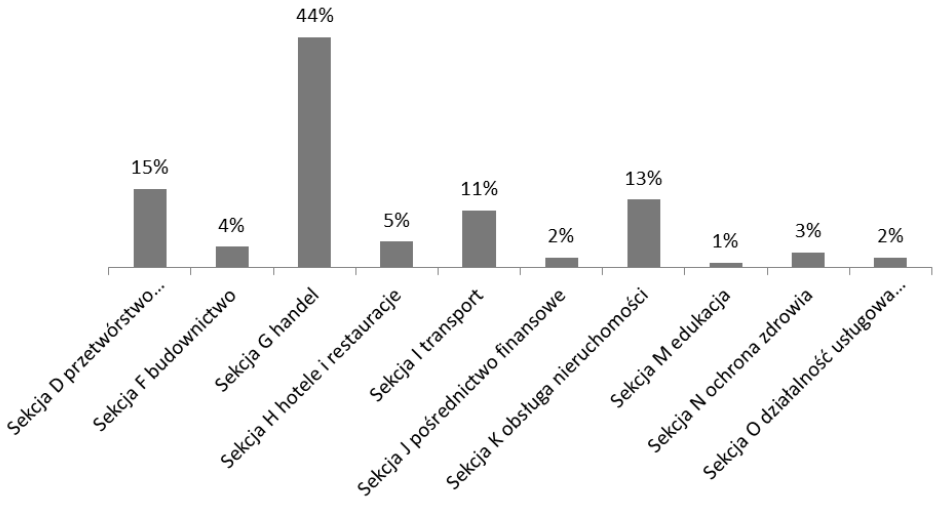
Polskie firmy rodzinne nie zawsze chętnie utożsamiają się z biznesem rodzinnym, kojarząc go z niewielkim przedsięwzięciem, często nieprofesjonalnie prowadzonym. Stale jednak powiększa się grupa przedsiębiorstw podkreślających swój rodzinny rodowód (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 54).

W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają nawet do 50% PKB danego kraju (Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 15). Można oszacować, że polskie firmy rodzinne zatrudniają około 1 mln 300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu wszystkich zatrudnionych przez MMŚP, oraz wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB, czyli ponad 121 mld zł (Kowalewska, 2009, s. 27).

Szacuje się, że w Polsce ponad jedna trzecia przedsiębiorstw z sektora MMŚP to firmy rodzinne (Surdej, Wach, 2010, s. 7). Wielkości te nie są precyzyjnie określone, gdyż firmy rodzinne nie są przedmiotem odrębnych uregulowań prawnych (Safin, 2007).

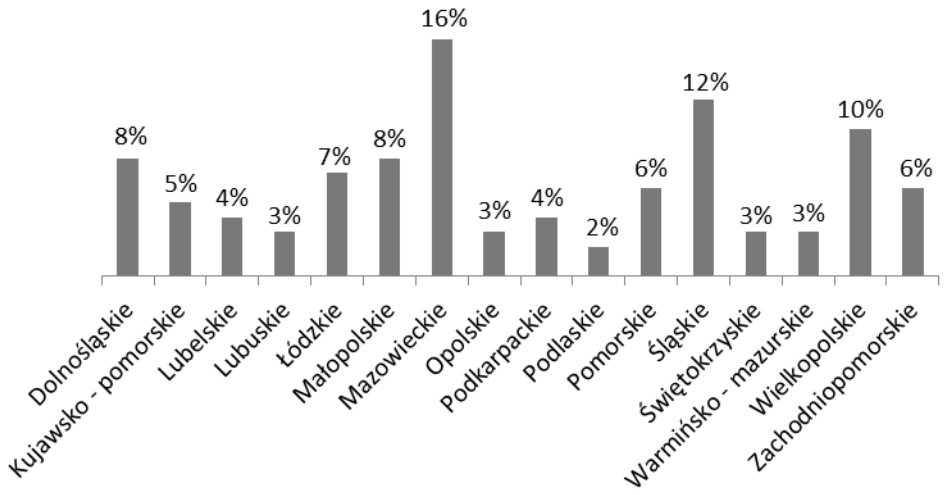
Analizując wyniki badań prowadzonych w 2009 roku pod kierunkiem Kowalewskiej (2009), można przyjąć, że rodzinna przedsiębiorczość w Polsce stanowi 36% sektora MMŚP (mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa). Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym więcej jest wśród nich firm rodzinnych. 38% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm i 14% średnich to biznesy familijne. Ponadto, jeżeli wliczy się do grupy firm rodzinnych jednoosobowe działalności gospodarcze, ogólny procent firm rodzinnych wzrośnie do 78%. Wśród firm rodzinnych aż 90% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% to przedsiębiorstwa małe, pozostałe należą do firm średnich. Przeciętna liczba pracowników wynosi 5,8, z czego 2,4 to członkowie rodziny. Strukturę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce przedstawiono na rysunku 2, natomiast ich procentowy rozkład w województwach obrazuje rysunek 3.

Rysunek 2. Struktura działalności firm rodzinnych w Polsce



Źródło: Kowalewska (2009), s. 8.

Rysunek 3. Struktura firm rodzinnych w podziale na województwa



Źródło: Kowalewska (2009), s. 9.

Firmy rodzinne, które istnieją 11–20 lat na rynku, stanowią najliczniejszą grupę (42%) spośród firm rodzinnych. Firmy funkcjonujące 6–10 lat oraz powyżej 20 lat stanowią po 20%. Średni okres działalności firm wynosi 14 lat. Najwięcej firm rodzinnych jest obecnie w województwach mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim, a najmniej wywodzi się z podkarpackiego i lubelskiego. Prowadzą one swoją działalność najczęściej w sektorze handlu hurtowo-detalicznego (45%), następnie w branży hotelarsko-gastronomicznej, przetwórstwa przemysłowego oraz transportu – łącznie 31%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (ok. 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt, iż funkcjonuje się w przedsiębiorstwie rodzinnym, nie jest nadmiernie eksponowany w relacjach biznesowych. Docenia się jednak rodzinność, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Wartość tej cechy – rodzinności – oceniana jest pozytywnie i uznaje się ją za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu.

Wśród badanych przedsiębiorstw odnotowano również takie, których właściciele mieli negatywne doświadczenia z pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych, co skłoniło ich do stworzenia dla siebie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić. Zjawisko to jest częste w województwie śląskim, które nazywane jest potocznie kopalnią firm rodzinnych; od listopada 2016 roku jest ono obszarem, w którym funk-

cjonuje oddział największej i najstarszej organizacji reprezentującej firmy rodzinne w Polsce – Inicjatywy Firm Rodzinnych. Wśród założycieli znalazło się ponad 40 osób z blisko 30 firm, od mikro- po duże przedsiębiorstwa. Reprezentują najważniejsze sektory gospodarki, takie jak IT, HR, produkcja oraz usługi.

Podsumowanie

W Polsce problematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest głównie związana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż generują one znaczny udział w różnych sektorach gospodarki. Nie jest to jednak reguła – zdarzają się również wielkie koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny (np. cukiernie A. Bliklego, Grycan, Koral, Black Red White i wiele innych). Szacuje się, że około 80% z 1,8 mln działających w Polsce firm można określić mianem przedsiębiorstwa rodzinnego (Budzeń, Kuc, Majewski, 2009, s. 33).

Podmioty te rządzą się nieco odmiennymi prawami w stosunku do pozostałych firm funkcjonujących w gospodarce. Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych uwzględniających strategie i praktyki sprawnego zarządzania pojawiają się strumienie zasobów niematerialnych o szczególnym charakterze. W przedsiębiorstwach rodzinnych specyficzną rolę odgrywają bowiem więzi rodzinne, przywiązanie do wartości rodziny oraz determinacja w dążeniu do przedłużenia przedsiębiorczej „dynastii". Problem sukcesji jest niepodważalnym ogniwem, właściwością trwale związaną z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Powinien on być w związku z tym wpisany w długoterminowe cele działalności tej grupy przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich strategii rozwoju i kierunków konkurencji (Tomski, 2013, s. 147; Hamrol, 2016, s. 137 i n.).

Rosnące znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wymaga pogłębionych badań empirycznych. Jednak uzyskanie pełnych informacji na temat zależności między więzami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest sprawą niezwykle trudną i złożoną.

Literatura

Bertrand, M., Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, *2* (20), 73–96.

Budzeń, D.M., Kuc, P., Majewski, M. (2009). *Firmy rodzinne w Polsce – Zjawisko sukcesji*. Pobrane z: http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/256-firmy-rodzinne-w-polsce-zjawisko-sukcesji.html (17.02.2014).

Hall, P.D. (1988). A Historical Overview of Family Firms in the United States, *Family Business Review*, *1*, 51–68.

Hamrol, A. (2016). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Jankiewicz, S. (2017). *Preinkubator jako instrument rozwoju drobnej przedsiębiorczości na poziomie lokalnym*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.

Klimek, J. (2016). *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy (opinia z inicjatywy własnej, 2016/C 013/03)*. Pobrane z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722 (10.04.2018).

Kołodko, G.W. (2014). *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*. Warszawa: Poltext.

Kowalewska, A. (red.) (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania – raport PARP*. Warszawa: PARP.

Kubisiak, P. (2016). Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. *Harvard Business Review Polska*, *161/162*, 5–8.

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, *1* (12), 39–46.

Malinowski, G. (2016). *Nierówności i wzrost gospodarczy. Sojusznicy czy wrogowie*. Warszawa: Difin.

Miller, E., Rice, A.K. (2002). *Systems of Organizations*. London: Tavistock.

Niedbała, E. (2002). Firmy rodzinne – obiekt badawczy, *MBA*, *5*, 44–47.

PARP (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (6.04.2017).

Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.

Sobiecki, R., Kargul, A., Kochanowska, J. (2014). Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy. W: R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (s. 13–34). Warszawa: Wyd. SGH.

Sobiecki, R., Leszczewska, K. (2010). *Firmy rodzinne w Polsce – sposób na sukces*. Brwinów: CDR.

Stradomski, M. (2010). *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*. Warszawa: PWE.

Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.

Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2011). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltex.

Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.

Tomski, P. (2013). O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *6*, 121–130.

Westhead, P., Cowling, M., Storey, D. (1997). *The Management and Performance of Unquoted Family Companies in the United Kingdom*. Coventry: Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, The University of Warwick.

Więcek-Janka, E. (2013). *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*. Łódź: Przedsiębiorczość i Zarządzanie.

Winnicka-Popczyk, A. (2002). Specyfika zarządzania firmą rodzinną. W: J. Hołubiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania*. Łowicz: MWSHP.

Winnicka-Popczyk, A., Popczyk, W. (2004). Firma rodzinna w gospodarce rynkowej. W: J. Jeżak (red.), W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* (s. 15–58). Warszawa: Difin.

Żukowska, J., Pindelski, M. (2012). Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych. *Współczesne Zarządzanie*, *4*, 129–141.

SPECIFICS OF FAMILY ENTERPRISES IN POLAND

ABSTRACT

Family businesses are a characteristic group of entities in the modern economy. They combine business with the family sphere, which causes them to vary widely. However, the influence of family is a common point that has different references to their business, but that connects all family businesses, whose shape depends on the industry and the size of the business. The article discusses the essence and definition of a family enterprise in the modern market economy, both global and Polish. Characteristics of family enterprises by Polish and foreign authors were indicated. Against this background, a synthetic image of Polish family enterprises is presented.

Translated by Biuro Tłumaczeń Britannia Rybnik

Keywords: enterprise, family business, market economy
JEL Codes: L00, L29, A10

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-04

Justyna Kaźmierczak[*]
Artur Łabuz[**]
Uniwersytet Szczeciński

KOBIETA PRZEDSIĘBIORCA – CHARAKTERYSTYKA STYLU ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Artykuł ma na celu scharakteryzować kobiecy styl zarządzania i przeciwstawić go tradycyjnemu stylowi zarządzania. Podjęto próbę oceny udziału kobiet w biznesie, skupiając się przy tym na stanowiskach kierowniczych. Badania przeprowadzono za pomocą metody obserwacyjnej oraz metody porównawczej, a narzędzie badawcze użyte do badań to *desk research*. Po przeprowadzonych badaniach można stwierdzić, że kobiecy styl zarządzania jest dużo bardziej odważny niż częściej występujący męski styl.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, kobieta, biznes, styl zarządzania

Wprowadzenie

W dzisiejszym turbulentnym i różnorodnym świecie pomysł na siebie, a tym bardziej pomysł na biznes, stanowi o sukcesie. Przedsiębiorstwa muszą wciąż monitorować swoje mikro- i makrootoczenie ze szczególnym naciskiem na rynek pracy, który wciąż ewoluuje. W kontekście obecnej sytuacji rynku pracy wykorzystywanie potencjału, jaki mają kobiety, decyduje o sukcesie organizacji. Nie należy jednak myśleć

[*] Adres e-mail: justyna.kazmierczak@wneiz.pl.

[**] Adres e-mail: artur.labuz@usz.edu.pl.

o wykorzystaniu kobiecego potencjału wąsko, ale też stymulować jego rozwój, by na tym właśnie budować swoją przewagę konkurencyjną wśród innych podmiotów i przez to przyczyniać się do rozwoju całych gospodarek narodowych.

Oceniając dwa dobre i wzorcowo zarządzane zespoły, widać, że większym potencjałem cieszy się ten, który jest znacznie bardziej różnorodny. Kobiety w roli menedżerek zarządzają podmiotami w inny sposób niż płeć przeciwna, gdyż częściej stawiają na racjonalizm oraz konsultacje pomysłów. Kobiecy styl zarządzania można nazwać demokratycznym – jest efektywny, holistyczny, budowany na mocnym fundamencie komunikacji i partnerstwa. Kobiety stanowią większą cześć społeczeństwa polskiego (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 10–11). Nierzadko są bardzo dobrze wykształcone, bardziej odporne na stres od mężczyzn, a przy tym dysponują lepszymi technikami negocjacyjnymi. Niestety mimo tak doskonałych predyspozycji kobiety nadal stanowią niedoceniony zasób dla przedsiębiorstwa z powodu niskiego udziału na stanowiskach zarządczych, braku możliwości awansowania czy dyskryminacji ze względu na zarobki.

Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji kobiet w biznesie i ich udziału w strukturach zarządczych przedsiębiorstw. Ponadto podjęto próbę scharakteryzowania stylu zarządzania przez kobiety oraz postawienia go w opozycji do męskiego. Stworzono także tabelę, w której zestawiono męski styl tradycyjny z kobiecym. Hipoteza, która została potwierdzona w artykule, brzmi: w kobietach tkwi ogromny potencjał do tego, by były efektywnymi menedżerkami, a ich styl zarządzania jest stylem odmiennym od męskiego i nierzadko pojmowanym jako skuteczniejszy.

1. Kobieta w biznesie

W dzisiejszych czasach dużym problemem jest brak zrozumienia przez wielu menedżerów na wyższych stanowiskach potencjału, jaki wnosi do zarządzania firmą większy udział kobiet. Wśród największych polskich przedsiębiorstw, które należą do czołówki firm Europy Środkowej, w 30% zarządów zasiada kobieta, a jedynie w 4% firm to kobieta jest prezesem. Porównywalnie jest w spółkach notowanych na warszawskiej giełdzie. W co czwartym zarządzie jest kobieta, a tylko 6% firm jest kierowanych przez prezesa kobietę.

Analiza zmian w ostatnich latach nie jest optymistyczna – w Polsce, podobnie jak w wielu krajach UE, liczba kobiet w zarządach ma tendencję spadkową (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 12). W zarządach przedsiębiorstw działających na

terenie Polski zasiada tylko kilkanaście procent kobiet. Uwarunkowania te nie są wynikiem ich niższych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych, ale stereotypów, które stanowią przeszkodę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu. Tymczasem badania ujawniają, że firmy zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadrę menedżerską odnoszą większe sukcesy biznesowe i mają lepszą pozycję rynkową. Według raportu McKinsey & Company (2015, s. 28) w organizacjach, w których zarządy były reprezentowane przez co najmniej 3 kobiety, osiągano o 41% wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne.

30-procentowa reprezentacja kobiet w zarządach, zwana masą krytyczną, powoduje, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą efektywniej uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji (Dąbrowska, 2014, s. 44). Na podstawie badań Komisji Europejskiej w Polsce udział kobiet w zarządach największych spółek wynosi 11,8%. Co czwarta duża firma ma zarząd składający się wyłącznie z mężczyzn, a w ponad połowie z nich jest tylko jedna kobieta (Grzesiak, 2014). Statystyki te pokazują, że kobiety nadal są mniejszością na stanowiskach najwyższego szczebla, mimo że dokonując wyboru między uczestniczeniem w życiu zawodowym a założeniem rodziny, kobiety XXI wieku jednak poświęcają się pracy (Wittenberg-Cox, Maitland, 2012, s. 44).

Ponadto badania pokazują, że kobiety czują się niekomfortowo, kiedy są zależne finansowo od swoich małżonków (Hewlett, Buck, 2006, s. 13). Prawie połowa badanych kobiet (46%) przyznaje, że własne źródło dochodu to ważny czynnik skłaniający je do pracy zawodowej. Jak wynika z badań (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 93), kobiety są właścicielkami 37% przedsiębiorstw. Psychologowie akcentują ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy, a także umiejętności współpracy zespołowej. Można powiedzieć, że ich przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, choć bez wątpienia nie przekłada się na awanse. Kobiety najczęściej zarządzają małymi firmami – prowadzą około 2/3 z nich (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 93–94). Oznacza to, że kobiety lepiej odnajdują się w strukturach płaskich przedsiębiorstwa oraz że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w dużych organizacjach. Zjawisko takie nazywamy efektem szklanego sufitu – pewnej niewidocznej (brak oficjalnych reguł zakazujących kobietom zajmowania wyższych stanowisk), ale istotnej przeszkody związanej z awansem kobiet. Sukces kobiet przypomina bowiem piramidę albo szklaną górę, na którą nie sposób się wspiąć, a perspektywy, na które wskazują trendy ostatnich lat, nie są optymistyczne – w ciągu ostatnich 5 lat liczba menedżerek spadła o 3% (Dźwigoł-Barosz, 2016).

W przypadku, gdy o wysokie stanowisko kierownicze ubiega się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, kobieta, aby wygrać konkurs, musi być dwa razy lepsza niż mężczyzna (Eichelberger, 2005, s. 35). Wiele kobiet menedżerów w Stanach Zjednoczonych odczuwa zjawisko szklanego sufitu. Jego istnienie potwierdza 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy 82% mężczyzn zaprzecza jego występowaniu (Strykowska, 1995, s. 49). Pojawia się więc pytanie, dlaczego kobiety w biznesie są wciąż rzadkością? Czy jest to efekt szklanego sufitu, czy może odwieczna kara za macierzyństwo?

Dobrotliwy seksizm, czyli przekonanie, że kobiety z definicji potrzebują ochrony i specjalnych względów, świadczy o stosowaniu wobec nich niższych standardów (King i in., 2012, s. 34). A może chodzi o to, że kobiety są zbyt miłe i łagodne dla otoczenia? W świetle badań prowadzonych w grupie amerykańskich pracowników w latach 1957–2008 nieprzyjemni ludzie zwykle zarabiają więcej niż osoby sympatyczne. Czy wobec tego kobiety nie są w stanie osiągać tak zwanej premii za nieuprzejmość (Judge, Livingstone, Hurst, 2012)?

Z obserwacji wynika, że głównymi przeszkodami, które utrudniają awans kobietom, są: brak pewności siebie i wiary we własne siły oraz poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia (Wiecka, 2014, s. 74). Prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, natomiast w przypadku płci przeciwnej myśli tak jedynie jedna trzecia badanych (Hewlett, Buck, 2006, s. 19). Odsetek ten rośnie wśród kobiet pracujących w biznesie, pośród których do dużych ambicji przyznaje się 43%. Kobiety w gonitwie na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają dużą wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

Można zauważyć brak spójności i niejednoznaczność w podejściu do kariery zawodowej realizowanej przez kobiety pełniące funkcje menedżerskie. Wyniki badań Deloitte, a także wielu analiz pokazują, że duży wpływ na słabą pozycję kobiet w zarządzaniu firmami mają stereotypy i brak zrozumienia korzyści wynikających z ich udziału w zarządzaniu (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 13). Wyniki te pozwalają stwierdzić, że mężczyźni są lepiej wypromowani jako sprawujący władzę dzięki strategii wymuszania, którą stosują w budowaniu kariery w firmach. Mężczyźni nie ustają w stosowaniu presji, nawet na najwyższych stanowiskach. Natomiast prezeski i członkinie zarządów w relacjach z podwładnymi i współpracownikami zachowują się inaczej – stosują konsultacje, lubią inspirować zespół i sięgać po taktyki racjonalnego uzasadniania. Kobiety stosują je znacznie częściej niż mężczyźni na najwyższych stanowiskach (Rollnik-Sadowska, 2010, s. 143–144).

Biznes dyktuje menedżerom – bez względu na ich płeć – pewne reguły działania. Wnioskować zatem można, że kobiety powinny zacząć stosować (właściwe mężczyznom) taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne w drodze do sukcesu. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie jest korzystne, ponieważ nie są wówczas autentyczne, a autentyzm jest czynnikiem o wielkim znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie – współpracowników i podwładnych (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 12).

2. Kobiecy a męski styl zarządzania

Nierzadko można spotkać się ze stwierdzeniem, że kobiety i mężczyźni znacznie różnią się pod względem stylu zarządzania. Z drugiej jednak strony to nie od płci uzależniony jest styl zarządzania, a od charakteru firmy, kultury organizacyjnej, przestrzeni, w której funkcjonuje podmiot, czy też od makro- i mikrootoczenia podmiotu (Hunt, Layton, Prince, 2015, s. 21).

Osobą, która opowiadała się po stronie pierwszej opcji, że styl zarządzania zależy od płci, była Rosener (2003, s. 349–352). Według niej kobiecy styl zarzadzania charakteryzuje interaktywność – co może wynikać z ich nastawiania życiowego, nie tylko w biznesie, ale i w życiu prywatnym – z nastawieniem na współpracę i komunikację z otoczeniem. Natomiast męski styl zarządzania można nazwać nakazowo-kontrolującym; polega on na przekazywaniu poleceń w sposób kaskadowy – z góry w dół.

Podobne poglądy głosiła Fisher (2003, s. 21–23). Według tej badaczki kobiety wykazują skłonność do myślenia kontekstowego. Jest to nieocenione widzenie danej problematyki w szerszej perspektywie, czego niestety brakuje przedstawicielom płci przeciwnej. Kobiety potrafią diagnozować więcej danych, zauważają więcej czynników składających się na zagadnienie, a dzięki podejściu analitycznemu potrafią wypracować więcej wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Kobiecy sposób dedukowania, myślenia – według tej autorki – to myślenie sieciowe, które stoi w opozycji do myślenia mężczyzn, które jest skoncentrowane, liniowe. O ile mężczyźni postrzegają przedsiębiorstwo jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety widzą firmę jako całość. Pod pojęciem *całości* kobiety rozumieją system współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych.

Kanter (1993, s. 54) różnic w stylach zarządzania doszukuje się w hierarchii stanowiskowej, a mianowicie w innych pozycjach zajmowanych w firmie przez kobiety

i mężczyzn. Kładzie ona zatem nacisk na aspekty kulturowe, a nie na te wynikające z predyspozycji jednej lub drugiej płci. Biorąc pod uwagę status i władzę mężczyzn oraz status i władzę kobiet, można powiedzieć, że na stanowisku menedżerskim zachowywaliby się w sposób podobny (Budrowska, 2003, s. 73).

Diametralnie odmienne stanowisko reprezentuje Powell (2002, s. 359), twierdząc, że style kobiecy i męski w zarządzaniu nie istnieją. Kobiety i mężczyźni wykazują podobny potencjał oraz kierują się podobnymi pobudkami do tego, by z powodzeniem zarządzać innymi osobami. I mimo że kobiety częściej skupiają swoje działania na samorealizacji i samorozwoju, a mężczyźni na polepszaniu środowiska pracy, na wypracowaniu prestiżu oraz na podwyższaniu wynagrodzenia i mimo że kobiety mają skłonność do zarządzania demokratycznego, a płeć przeciwna do zarządzania autokratycznego, to nie jest to wystarczająca podstawa do tego, by wnioskować, że kobiety lub mężczyźni są lepszymi menedżerami. Powell (2002, s. 362) pisze: „Niewiele jest powodów, by wierzyć, że tylko kobiety lub tylko mężczyźni mogą stać się doskonałym menagerem".

Jak zatem powinny postępować osoby decyzyjne, czyli stojące na najwyższych szczeblach decyzyjnych w przedsiębiorstwie? Powinny one aktywnie wspierać rozwój zarówno mężczyzn, jak i kobiet, bo jest to doskonały sposób wypracowania konkurencyjnej pozycji na rynku. Warto także przy tym porównać styl zarządzania: męski tradycyjny oraz kobiecy nowoczesny. W tabeli 1 pokazano, jak różni się styl kobiecy od stylu tradycyjnego.

Tabela 1. Cechy typowe dla tradycyjnego i kobiecego stylu zarządzania

Styl męski (tradycyjny)	Styl kobiecy (nowoczesny)
Zarządzanie bazujące na „strachu"	Zarządzanie bazujące na „miłości"
Dystans w kontaktach przełożonego z podwładnymi	Partnerskie relacje z podwładnymi
Ukierunkowanie działania na forsowanie swoich racji	Zorientowanie się na kompromis i mediacje
Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
Działanie w imię idei	Działanie w imię dobra ludzi
Determinacja w osiąganiu celu	Rzeczowość i skuteczność, ale granicą jest kompromis
Przypisanie małej wagi czynnikowi ludzkiemu	Komunikatywność i zdolności interpersonalne są najważniejsze
Ograniczona inteligencja emocjonalna	Wysoka inteligencja emocjonalna
Trudności w skutecznej motywacji podwładnych	Łatwość w motywowaniu podwładnych
Trudności w transferze wiedzy	Łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching
Ukierunkowanie na rywalizację	Współdziałanie i praca zespołowa
Autokratyzm bazujący na dyrektywach	Demokracja bazująca na współuczestnictwie

Źródło: Harriet (2004), s. 10, za: Brol, Kosior (2004).

W tabeli 1 pokazano kontrast pomiędzy stylem tradycyjnym a stylem nowoczesnym w zarządzaniu. Jedynym wspólnym mianownikiem jest posiadanie przez menedżerów wysokich kwalifikacji oraz bogatego doświadczenia, co jest niezbędne w efektywnym zarządzaniu ludźmi, przedsiębiorstwem czy procesami. Nie można stylów męskiego czy kobiecego oceniać pod kątem: dobry/zły. Zaprezentowane zestawienia pokazują, że oba style są różne, mają wady i zalety, ale nie oznacza to, że są niewłaściwe bądź nie powinny mieć zastosowania.

Podsumowanie

Mimo iż wciąż panują stereotypy i nadal uważa się kobiety za mało aktywne w sferze biznesu, to pogląd ten staje się coraz bardziej nieaktualny. Kobiety wchodzą w sferę biznesu z coraz większą siłą i pewnością, a przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej otwarte na obejmowanie przez nie stanowisk kierowniczych. Choć odznaczają się w swoim działaniu silną determinacją, to w dalszym ciągu liczba mężczyzn zajmujących kierownicze stanowiska jest znacznie wyższa niż kobiet. Obecnie kobieta pracująca w korporacji i realizująca obowiązki matki to coraz częstszy widok, nadal jednak mocno przesłonięty szeregiem schematów i utartych wyobrażeń.

W biznesie ścierają się ze sobą dwa style zarządzania, męski oraz damski. Oba znacznie różnią się od siebie. Styl męski jest postrzegany jako nakazowo-kontrolujący. Polega na przekazywaniu poleceń w sposób kaskadowy – z góry w dół. Natomiast styl kobiecy, nazywany interaktywnym, nastawiony jest na współpracę i komunikację z otoczeniem. Aby przedsiębiorstwo skutecznie dążyło do realizacji swoich celów oraz aby obie płcie dobrze odnajdywały się w środowisku biznesowym, powinno się połączyć ich predyspozycje, dobierając koedukacyjną kadrę. Zarówno kobieta, jak i mężczyzna wnoszą pozytywne wartości do firmy, choć ich style zarządzania znacznie się różnią, co zostało pokazane w niniejszym artykule. W kobietach tkwi ogromny potencjał do tego, by być efektywnymi menedżerkami, często styl ich zarządzania prowadzi do licznych sukcesów firmy i coraz częściej jest pojmowany jako skuteczniejszy. Łącząc predyspozycje i umiejętności kobiet z predyspozycjami mężczyzn można stworzyć doskonały zespół do zarządzania firmą. Nie należy gloryfikować ani dyskryminować płci żeńskiej czy męskiej, ważne jest, by uznać i zrozumieć różnice pomiędzy nimi, nauczyć się dobrze z nimi funkcjonować i wykorzystywać zalety każdej z nich w określonej sytuacji w celu skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

Biernat, M., Tocci, M.J., Williams, C. (2012). The Language of Performance Evaluations: Gender – Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. *Social Psychological & Personality Science*, *2* (3), 186–192.

Brol, J., Kosior, M. (2004). Kobiecy styl zarządzania w Polsce (aspekty społecznoekonomiczne). *Kobieta i Biznes*, *1–4*, 7–11.

Budrowska, B. (2003). Kobiecy sposób zarządzania i sprawowania władzy. W: A. Titkow (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet* (s. 76–88). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej. *Puls Biznesu*, 1.12.2014.

Dąbrowska, E. (2014). Jak przełamać stereotypy. *Harvard Business Review Polska*, *132*, 33–43.

Dźwigoł-Barosz M. (2016). Wpływ kobiet na biznes. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 93, 129–140.

Eichelberger, W. (2005). Stres menedżerek. *Home & Market*, *2* (151), 35–45.

Fisher, H. (2003). *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*. Warszawa: Jacek Santorski & Co.

Frańczak, H., Georgijew, I. (2012). Kobiety i władza w biznesie. *Thinktank*, *27*, 23–31.

Grzesiak, M. (2014) *Kobiety – biznesowa mocna płeć*, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kobiety-biznesowa-mocna-plec-3077629.html (10.01.2018).

Hewlett, S.A., Buck, L.C. (2006). *Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. Kobiety i biznes*. Gliwice: Helion.

http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety-bryluja-w-biznesie-przybywa-tez-pan-ktore-przynosza-do-domu-wiecej-pieniedzy-niz-ich-mezowie.html (10.01.2018).

Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). *Raport Diversity Matters.* Pobrane z: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx (10.01.2018).

Judge, T.A., Livingstone, B.A., Hurst, Ch. (2012). Do Nice Guys – And Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102* (2), 390–407.

Kanter, R.M. (1993). *Men and Woman of the Corporation*. New York: Basic Books.

King, E.B., Botsford, W., Hebl, M.R., Kazama, S., Dawson, J.F., Perkins, A. (2012), Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. *Journal of Management*, *6* (38), 1835–1866.

Machaj, D., Laube, M., Kraszewska, Z. (2017). *Potęga r*ówności. *Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej.* Warszawa: McKinsey & Company.

Powell, G.N. (2002). Przywództwo i płeć: Vive la différence? W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć* (s. 362–372). Warszawa: Wyd. IFiS PAN.

Rollnik-Sadowska, E. (2010). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce.* Warszawa: Difin.

Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyź-*

ni i płeć (s. 349–355). Warszawa: Wyd. IFiS PAN.
Strykowska, M. (1995). Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich. W: J. Miluska, E. Pakszys (red.), *Humanistyka i płeć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii* (s. 76–89). Poznań: Wyd. Naukowe UAM.
Wiecka, A. (2014). Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły. *Harvard Business Review*, *132*, 74–85.
Wittenberg-Cox, A., Maitland, A. (2010), *Kobiety i ich wpływ na biznes*, Warszawa: Wolters Kulwer.

BUISINESSWOMAN – CHARACTERISTICS OF MANAGMENT STYLE

Abstract

The article aims to characterize the feminine style of management and contrast it with the traditional style of management. An attempt was made to assess the participation of women in business, while focusing on managerial positions. The research was created using the observational method and the comparative method. Research tools used for research include: desk research, content analysis. After the research, it can be concluded that the feminine style of management is much more courageous than the more traditional style.

Translated by Artur Łabuz

Keywords: management, entrepreneurship, enterprise, woman, business, management style
JEL Code: L26

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-05

Aleksandra Kieres*
Uniwersytet Szczeciński

ROZWÓJ RYNKU ANIOŁÓW BIZNESU W POLSCE – WYBRANE ASPEKTY

Streszczenie

Pojawienie się nowych inwestorów na rynku zwiększa ilość kapitału i jest źródłem nowych inwestycji, a to wpływa pozytywnie na rozwój gospodarczy i rozwiązanie wielu problemów społecznych. Celem niniejszego artykułu o charakterze poglądowym jest naświetlenie realnego i praktycznego funkcjonowania rynku aniołów biznesu w Polsce i wskazanie ograniczeń i barier w ich aktywizacji i działalności. Dla realizacji wskazanego celu przeprowadzono przegląd obowiązujących regulacji prawnych, raportów i sprawozdań administracji publicznej oraz danych i informacji udostępnianych przez działające sieci. Wykonane na potrzeby niniejszej pracy badania potwierdziły konieczność szerszego przyjrzenia się podjętemu tematowi, a przeprowadzona analiza może stanowić przesłankę do badań empirycznych, jak również być podwaliną ewentualnych zmian legislacyjnych.

Słowa kluczowe: anioł biznesu, inwestor, finanse przedsiębiorstwa, rynek kapitałowy

Wprowadzenie

Zgodnie z tradycyjnym spojrzeniem ekonomicznym Polska powinna w szybkim tempie nadganiać zapóźnienia technologiczne wobec Zachodu. Wobec tego wyzwanie podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw prowadzące do wzrostu konkurencyjności całej gospodarki wydaje się być absolutnie kluczowe. Problematyka syste-

* Adres e-mail: aleksandrakieres@gmail.com.

mów finansowania innowacji, transferu i komercjalizacji wiedzy należy do głównych i zarazem jednych z najbardziej skomplikowanych zagadnień prawa gospodarczego. Nieefektywna polityka finansowa wspierania działalności innowacyjnej oraz brak istnienia skutecznych regulacji prawnych stanowią podstawowy hamulec przedsięwzięć innowacyjnych. Na potrzebę reformy polskiego prawa gospodarczego wskazuje ewolucja, która ma miejsce w prawie wspólnotowym oraz w państwach Unii Europejskiej.

W procesie interakcji wolnorynkowej oraz stałej potrzeby pozyskiwania nowych technologii coraz częściej i w szerszym zakresie nowe przedsięwzięcia innowacyjne finansowane są przez osoby prywatne – aniołów biznesu. Najczęściej *business angels* wchodzą w interes w fazie seed-up, start-up i first stage, czyli w chwili, gdy z powodu braku zdolności kredytowej oraz braku odpowiedniego zabezpieczenia finansowego stanowi on duże ryzyko biznesowe. Dzięki wykorzystaniu wiedzy i kapitału doświadczonych inwestorów młode firmy mają możliwość szybkiego rozwoju, co łączy się ze wzrostem wartości rynkowej. Osoby odpowiedzialne za profesjonalne fundusze kapitałowe wykazują znikome zainteresowanie przedsięwzięciami we wczesnej fazie rozwoju firmy, dlatego też inwestycje aniołów biznesu w ryzykowne projekty innowacyjne pozycjonuje ich rolę jako kluczowego kapitałodawcy, przyczyniającego się do eliminacji, ewentualnie systematycznego zmniejszania rozmiarów luki kapitałowej.

Istnieje wiele udokumentowanych przykładów inwestycji w odniesieniu do pionierskich koncepcji, które nie ujrzałyby światła dziennego bez „anielskiego" wsparcia. Przykładami wielkich korporacji, które powstały dzięki wsparciu aniołów biznesu, są Google, Cisco czy Apple. Obecnie odpowiadają one za kluczową część PKB krajów wysokorozwiniętych, co jednoznacznie wskazuje na ogromną rolę aktywności aniołów biznesu w rozwoju gospodarki. Wsparcie przez aniołów biznesu nie jest standardową usługą, dlatego dość wolno i ciężko rozwija się formalny i dobrze strukturalny ich rynek.

W Polsce rynek aniołów biznesu zaczyna dopiero przecierać drogę, istnieje więc potrzeba głębszego zbadania, w jakim zakresie polska polityka finansowa wpływa na sprawność zachodzących procesów innowacyjnych oraz w jakim stopniu pozyskanie dodatkowego kapitału od aniołów biznesu pozwoliłoby na szybszy postęp techniczno-technologiczny, wzrost gospodarczy, a co za tym idzie – rozwiązanie wielu problemów społecznych.

Celem artykułu jest przegląd najczęściej stosowanych narzędzi prawnych oraz bliższe przyjrzenie się faktycznym mechanizmom operacyjnym stosowanym przy inwestycjach kapitałowych rodzimych aniołów biznesu. Posiłkując się doświadcze-

niami wysoko rozwiniętych rynków zachodnioeuropejskich, wskazano kierunek zmian w strategii rozwoju gospodarczego polskiego rynku.

1. Charakterystyka rynku i działalności aniołów biznesu w Polsce

Sieci aniołów biznesu stowarzyszają ludzi sukcesu, którzy za pomocą prywatnego kapitału własnego zamierzają wesprzeć (sfinansować lub dokapitalizować) innowacyjne działania gospodarcze o dużym potencjale rozwoju. Każda z sieci ma szereg podstawowych zadań, a należą do nich między innymi (Dąbrowska, Matusiak, 2009):

- poszukiwanie inwestorów i przedsiębiorców,
- kojarzenie projektów z inwestorami,
- szkolenie aniołów biznesu i przedsiębiorców,
- ocena projektów inwestycyjnych,
- podnoszenie świadomości społecznej o tej formie finansowania,
- tworzenie konsorcjów na określone projekty.

Lata 2007–2010 to czas rozkwitu tego typu podmiotów, czemu sprzyjało uzyskane finansowanie ze środków Unii Europejskiej dostępnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz rozwój sieci internetowych, służących jako platformy nawiązywania kontaktów między inwestorami i pomysłodawcami. Według raportu Global Wealth Report 2015 przygotowanego przez Credit Suisse w Polsce jest 43 tys. milionerów. Potencjalnie każdy z nich może być aniołem biznesu. Analogicznie jak na rynkach rozwiniętych polscy aniołowie biznesu przejawiają zainteresowanie działaniami zespołowymi. Z 12 działających sieci aniołów w 2015 roku aktywnych było zaledwie 5. Liczba aniołów biznesu to 411 przy średniej wartości inwestycji na jednego anioła 30 tys. euro. Sfinansowali oni zaledwie 32 projekty o wartości 12 mln euro przy średniej wartości 375 tys. euro na jeden start-up.

W przeważającej liczbie polscy aniołowie to aktywni przedsiębiorcy, nie zawsze bardzo bogaci, jednak zainteresowani perspektywicznymi branżami, takimi jak: biotechnologia, informatyka, telekomunikacja, e-commerce i zaawansowane usługi. Poza sieciami istnieją również inne formy organizacyjne aniołów biznesu, jak na przykład kluby, fundusze i grupy. Teoretyczna kalkulacja w wykazaniu istotnej roli aniołów biznesu w finansowaniu start-upów jest oczywista, problemy natomiast pojawiają się w odwołaniu do praktyki życia gospodarczego. W związku z brakiem dokładnych i pełnych statystyk wszystkie dane mają charakter szacunkowy. Najczęściej głównymi źródłami informacji są narodowe i regionalne sieci *bussines angels*.

2. Przegląd i analiza wybranych aspektów prawnych działalności aniołów biznesu w Polsce

Obecność aniołów biznesu skutecznie wspiera innowacyjność MŚP. Jednak mimo systematycznego wzrostu liczby indywidualnych inwestorów z powodu niedojrzałości polskiego rynku kapitałowego rola aniołów biznesu w polskiej gospodarce jest jeszcze znikoma. Trudności legislacyjne i podatkowe związane z zakładaniem i prowadzeniem firm w Polsce znacznie przyczyniły się do ograniczeń popytowych rynku aniołów biznesu w naszym kraju. Polityka fiskalna państwa polskiego jest nieprzyjazna dla aniołów biznesu, nie podejmują oni wielu inwestycji w obawie przed zachwianiem własnej stabilności finansowej.

W zasadzie w Polsce nie funkcjonują jednolite ramy legislacyjne regulujące status i działalność anioła biznesu. Ustawodawca nie znormalizował jeszcze otoczenia prawnego, które dotyczyłoby kapitału wysokiego ryzyka. W tym zakresie prawo jest na etapie tworzenia, a aktywni aniołowie biznesu stosują akty i rozwiązania prawne wynikające z szeroko pojętego prawa gospodarczego. Znaczna większość aniołów działających w Polsce inwestuje swoje środki jako osoba fizyczna. Częste jest również zaangażowanie w formie spółek kapitałowych, czyli spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych. Jednak w każdej inwestycji i dezinwestycji kapitałodawcy posługują się innymi sposobami i strukturami transakcji, w związku z czym ich zastosowanie w prawie każdej inwestycji będzie się różnić w zależności od konkretnego przypadku. Szczegóły porozumienia doprecyzowane zostają w umowie inwestycyjnej na podstawie art. 3531 Kodeksu cywilnego. Nie ma również skonkretyzowanych przepisów dotyczących form zrzeszania się aniołów biznesu. Na tej płaszczyźnie panuje pełna dowolność. Brak jest uregulowanych form prawnych współpracy grup lub syndykatów aniołów biznesu.

Najważniejszymi formami prowadzenia działalności przez aniołów biznesu w Polsce są:

- spółka komandytowa,
- spółka komandytowo-akcyjna,
- fundusz inwestycyjny zamknięty aktywów niepublicznych.

Najczęściej stosowaną formą jest spółka komandytowa, ewentualnie spółka komandytowo-akcyjna.

3. Formy finansowania inwestycji rozwojowych przez anioły biznesu

Kluczowym motywem warunkującym strukturę inwestycji anioła biznesu są dostępne instrumenty finansowe. Do najczęściej stosowanych przy inwestowaniu przez aniołów biznesu w Polsce należą:

1. Objęcie udziałów w spółce kapitałowej. Najczęstszą praktyką wśród aniołów biznesu są inwestycje w własny kapitał/fundusze, w tym objęcie udziałów w wyniku podwyższenia kapitału zakładowego spółki, sprzedaż części udziałów inwestorowi i udział jako wspólnik w spółce komandytowej albo komandytowo-akcyjnej. W przypadku gdy właściciel obawia się rozwodnienia kapitału zakładowego albo nie chce utracić pakietu większościowego w spółce lub gdy struktura i charakter transakcji zostały w taki sposób ustalone, inwestorzy mogą udzielić pożyczki lub objąć obligacje na starcie lub w dalszym etapie inwestycji.
2. Stworzenie spółki komandytowej albo komandytowo-akcyjnej. W przypadku działalności aniołów biznesu w modelu inwestycji opartej na konstrukcji prawnej spółki komandytowej lub komandytowo-akcyjnej przedsiębiorca zazwyczaj występuje jako komplementariusz (jako osoba fizyczna albo spółka), a wnoszący wkład inwestor będzie miał status komandytariusza lub akcjonariusza w spółce komandytowo-akcyjnej.
3. Zawarcie umowy spółki cichej. Podstawą zawarcia umowy spółki cichej są zapisy art. 3531 Kodeksu cywilnego dotyczące swobody kontraktowej. Zawiązanie spółki cichej powstaje w wyniku umowy stron. Wspólnik cichy wnosi wkład (najczęściej finansowy) do przedsiębiorstwa, które druga strona umowy prowadzi na własny rachunek i we własnym imieniu. Wspólnik cichy w zamian za wniesiony wkład uzyskuje prawo do udziału w zysku firmy. Nie jest zobowiązany do działań operacyjnych w prowadzeniu przedsiębiorstwa, ale musi rozliczyć się z urzędem skarbowym i odprowadzić podatek od uzyskanego dochodu. Można stwierdzić, że spółka cicha – w typowej jej postaci – polega na z założenia niejawnym uczestniczeniu jednego podmiotu w zysku wypracowywanym przez przedsiębiorstwo prowadzone we własnym imieniu przez inny podmiot – przedsiębiorcę – w zamian za wniesienie wkładu. Oznacza to, że nie jest ona podmiotem prawa, to „wspólnik jawny" jest przedsiębiorcą i to on występuje na zewnątrz w obrocie, ponosząc wszelkie tego konsekwencje (Koronkiewicz, 2007).

4. Emisja obligacji. Zgodnie z ustawą z 15 stycznia 2015 roku o obligacjach (Dz.U. 2015, poz. 238) obligacje mogą emitować między innymi podmioty prowadzące działalność gospodarczą, posiadające osobowość prawną, a także spółki komandytowo-akcyjne. Można je podzielić na kuponowe (oprocentowane) i zerokuponowe (bez oprocentowania). Obligacje mogą mieć formę dokumentu albo postać zdematerializowaną. Jednak ze względu na zbyt wysokie koszty przeprowadzenia emisji obligacji zdematerializowanych jak na warunki inwestycji anioła biznesu najczęściej mają one postać dokumentu.
5. Emisja obligacji zamiennych na akcje. Obligacje zamienne uprawniają do dwóch świadczeń: pieniężnego, którym są odsetki, oraz niepieniężnego, którym jest prawo do zamiany na akcje emitenta. Emisja obligacji zamiennych korzystna jest dla spółek w początkowej fazie rozwoju z dobrymi perspektywami rozwoju; jest zazwyczaj korzystna dla akcjonariuszy emitenta, gdyż ci utrzymują kontrolę nad spółką, mając zapewniony wpływ na realizację strategii rozwojowej. Jako zalety takiej formy inwestycji wskazuje się przykładowo: obniżenie kosztów związanych w inwestycją, przyspieszenie transakcji (na przykład dlatego, że nie są wymagane zmiany korporacyjne) czy też pozostawienie kontroli nad przedsiębiorstwem założycielowi (Clark, 2011). Papiery hybrydowe warto stosować do finansowania firmy wtedy, gdy jej aktywa netto będą miały szansę na silny wzrost wartości w założonym terminie wykupu obligacji (Grudziński, 2008).
6. Pożyczki i pożyczki podporządkowane. Kwestie związane z umową pożyczki regulują zapisy Kodeksu cywilnego, a w szczególności art. 720–724. Jeżeli wartość udzielonej pożyczki przekracza 500 zł, umowa powinna być zawarta w formie pisemnej lub w formie aktu notarialnego w przypadku gdy pożyczki udziela jedyny wspólnik spółki, będący jednocześnie jedynym jej członkiem zarządu. Ważnym aspektem jest norma prawna wskazująca na to, że wierzytelność wspólnika z tytułu udzielonej spółce z ograniczoną odpowiedzialnością pożyczki uważa się za jego wkład do spółki w przypadku ogłoszenia jej upadłości w ciągu dwóch lat od dnia zawarcia umowy pożyczki. Poza tym zgodnie z art. 189 Kodeksu spółek handlowych z majątku spółki potrzebnego do pełnego pokrycia kapitału zakładowego nie można dokonywać żadnych wypłat. W przypadku gdy spłata pożyczki na rzecz wspólnika mogłaby spowodować brak pełnego pokrycia kapitału zakładowego, spółka może odmówić zwrotu. Pożyczki

podporządkowane (ang. *subordinated loan*) spłacane są po zaspokojeniu pozostałych wierzycieli. Zasadniczą różnicą między pożyczką podporządkowaną (ang. *junior debt*) i pożyczką zwykłą (ang. *senior debt*) jest to, że należności z pierwszego tytułu są zaspokajane w ostatniej kolejności w razie likwidacji lub upadłości dłużnika. Ogólnie mówiąc, na mocy tychże umów pewni wierzyciele (tzw. wierzyciele podporządkowani) zgadzają się, że ich wierzytelności w stosunku do danego dłużnika nie zostaną zaspokojone do czasu zaspokojenia wierzytelności innych wierzycieli tego dłużnika (tzw. wierzycieli uprzywilejowanych) (Zdzieborski, 2003). Zaletą takiej umowy pożyczkowej jest natomiast prawo (warrant) do zakupu nowych udziałów/akcji oraz wyższe oprocentowanie. Na ten typ transakcji najczęściej decydują się znaczni akcjonariusze lub spółki dominujące.

7. Pożyczki typu *mezzanine.* To grupa instrumentów pożyczkowych wypełniająca lukę pomiędzy długiem a kapitałem, analogiczna do inwestycji kapitałowych. Finansowanie *mezzanine* nie jest regulowane w polskim prawodawstwie, ale jest umową zbliżoną do porozumienia zawartego w formie pożyczki lub obligacji. Jest to hybrydowa forma finansowania zawierająca w sobie elementy długu i kapitału udziałowego. Finansowanie *mezzanine* jest oprocentowane jak zwykła pożyczka, ale ze spłatą odsetek w pierwszej kolejności. Kapitał spłacany jest jednorazowo na koniec okresu finansowania lub w ratach rosnących (ang. *bullet payment* lub *balloon payment*). Zabezpieczeniem *mezzanine* (po zabezpieczeniach na rzecz banku) są aktywa spółki (pożyczkobiorcy). Czas inwestycji wynosi zwykle 5 –7 lat (Stathopoulus, 2004; Przybylska-Kapuścińska, Mozalewski, 2011). Podstawowymi instrumentami finansowania *mezzanine* są obligacje zamienne i obligacje z warrantem. W zamian za niższe koszty obsługi bieżącej obligacji (niższa wartość kuponu/odsetek) emitent umożliwia udział w kapitale własnym, przy obligacjach zamiennych – zamianę obligacji na akcje, natomiast przy obligacjach z warrantem – zakup akcji po określonej cenie. Dla inwestorów taka zamiana na udział w kapitale własnym jest istotną zachętą przy wykupywaniu papierów z niższym oprocentowaniem (Panfil, 2008).

W aktywizacji i działalności prywatnych inwestorów ważnym aktem prawnym jest uchwalona 19 grudnia 2008 roku ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Reguluje ona współpracę pomiędzy jednostkami administracji publicznej lub samorządowej a podmiotami prywatnymi, których celem jest wspólna realizacja przedsię-

wzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy stronami. Współpraca ta może dotyczyć takich projektów, jak budowa lub remont obiektu, świadczenie usług, wykonanie dzieła bądź też realizacja innego świadczenia. Ponadto ta forma współpracy znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach i rodzajach świadczeń strony prywatnej powiązanych z utrzymywaniem bądź zarządzaniem składnikami majątkowymi wykorzystywanymi do realizacji przedsięwzięcia. W realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego istnieje możliwość wykorzystania funduszy unijnych. Jest to rozwiązanie hybrydowe, pozwalające na połączenie kapitału UE, prywatnego oraz publicznego. Dofinansowanie z funduszy unijnych może sięgać nawet 85% wartości kosztów kwalifikowanych. Dodatkowo z tego źródła można pokryć również koszty wstępnych studiów projektu oraz zapewnić wsparcie instytucjonalne (Kałuża, 2014).

4. Bariery i czynniki ograniczające działalność aniołów biznesu w Polsce

Jak wynika z prowadzonych analiz, w Polsce wskutek niedojrzałości rynku kapitałowego, mimo funkcjonujących sieci zrzeszających aniołów biznesu, w dalszym ciągu rola aniołów jest jeszcze znikoma. Zgodnie ze statystykami tylko 3% projektów prezentowanych przez przedsiębiorców uzyskuje wsparcie kapitałowe od aniołów biznesu. Stan ten wskazuje, że powinno się podjąć odpowiednio przemyślane inwencje ustawodawcze poprzez stworzenie systemu zachęt, zwolnień podatkowych, ulg oraz gwarancji rządowych. Usuwanie wszelkich barier w transformacji rynku aniołów biznesu jest bardzo istotne z punktu widzenia stymulowania rozwoju sektora MŚP. W 2011 roku Ministerstwo Gospodarki przeprowadziło analizę barier rozwoju rynku aniołów biznesu w Polsce. Jednoznacznie wskazuje ona na skomplikowane rodzime prawo regulujące działalność biznesową i konieczność jego reorganizacji (Dąbrowska, Halbersztadt, 2011).

Główne czynniki ograniczające liczbę inwestycji wysokiego ryzyka to (Siwińska, 2012):

a) brak wiedzy i praktyki w zakresie pozyskiwania środków przez młodych przedsiębiorców;
b) ograniczony dostęp do szerokiego grona inwestorów;
c) nieuzasadnione oczekiwania ze strony projektodawców;
d) często zawyżone wyceny projektu;
e) brak doświadczonej i zorientowanej biznesowo kadry menedżerskiej;

f) brak znajomości procedur pozyskiwania prywatnego inwestora;
g) problem mentalności wielu przedsiębiorców;
h) niski poziom wiedzy w zakresie finansów i przedsiębiorczości wśród początkujących przedsiębiorców, naukowców i pozostałych przedstawicieli otoczenia biznesowego;
i) ograniczony poziom inicjatyw w zakresie partnerstw publiczno-prywatnych na rynku kapitałowym w Polsce;
j) skomplikowane prawo regulujące działalność biznesową;
k) nieprecyzyjne prawo podatkowe;
l) nadmierna biurokracja;
m) brak zachęt fiskalnych do działalności inwestycyjnej;
n) brak odpowiednich rozwiązań, umożliwiających szereg standardowych działań inwestycyjnych.

Istotną rolę odgrywa tu również charakterystyczna dla naszej kultury nieufność, obawa przed powierzeniem swoich pieniędzy obcemu człowiekowi i ryzykiem związanym z inwestycjami w młode firmy. Znaczna liczba inwestorów przystępuje do sieci, ale bardzo długo pozostaje nieaktywna – obserwuje i czeka na projekt, który pozbawi ich wątpliwości i obaw. Zdarza się, że trwa to nawet latami. Z tego względu liczba zarejestrowanych w Polsce aniołów biznesu nie przekłada się na liczbę realizowanych inwestycji (Dąbrowska, Halbersztadt, 2011).

Podsumowanie

Aby zaktywizować i zachęcić aniołów biznesu do zainwestowania kapitału w dofinansowania start-upów i nowych przedsięwzięć biznesowych, wiele państw uruchamia specjalne ulgi i zwolnienia podatkowe. Jest to najprostszy z możliwych mechanizm pozwalający na zwiększenie liczby początkujących biznesów uzyskujących dofinansowanie od aniołów biznesu. Różnicą między polskim a zagranicznym rynkiem aniołów biznesu jest brak wprowadzania jakichkolwiek udogodnień prawnych i podatkowych. Zasadne więc byłoby pójść za przykładem rozwiązań prawnych z krajów Europy Zachodniej w zakresie zastosowania niektórych narzędzi i zmierzanie do wprowadzenia jednolitych ram legislacyjnych, które ułatwiłyby działalność polskiego rynku aniołów biznesu. Pozwoliłoby to na przynajmniej częściowe zmniejszenie efektów rozdrobnienia rynku i zapewniłoby możliwości realizacji bardzo innowacyjnych, a zarazem bardzo kapitałochłonnych projektów.

Mimo że pozycja aniołów biznesu jest już ugruntowana na europejskim rynku kapitałowym, to w Polsce ich dokonania są jeszcze bardzo skromne. Bezsprzeczne jest, że zaangażowanie państwa w formie wprowadzenia między innymi udogodnień podatkowo-prawnych pozytywnie wpływa na regulację rynku kapitału wysokiego ryzyka oraz wypełnienie luki kapitałowej uniemożliwiającej małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do kapitału. To sektor zazwyczaj dyskryminowany w dostępie do możliwości pozyskania finansowania zewnętrznego ze względu na rozmiar firm z tej grupy. W konsekwencji aktywność aniołów biznesu wpływa na tak zwany efekt dźwigni inwestycyjnej, stanowiąc tym samym dodatkowe finansowanie przedsiębiorstwa z innych źródeł.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że uzyskane przez młodych przedsiębiorców wsparcie merytoryczne i kapitałowe od aniołów biznesu przyczynia się do rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, co przekłada się na spadek bezrobocia i wzrost gospodarczy całego kraju. Dbałość o gospodarkę, jej stan i rozwój powinna być zatem priorytetową osią działań i zainteresowania państwa. Istotne jest więc, aby w strategiach rozwoju rodzimego rynku kapitałowego wspierać działalność inwestycyjną i operacyjną tej grupy przedsiębiorców. Krajowi ustawodawcy powinni podjąć reformy, aby zapobiec marginalizacji rodzimych systemów w stosunku do nowocześniejszych regulacji zagranicznych.

Literatura

Clark, B. (2011). *Convertible Debt vs. Equity: Which Is Right for Your Startup?* Pobrane z: https://www.yahoo.com/news/convertible-debt-vs-equity-startup-130224213.html (20.08.2017).

Dąbrowska, E., Halbersztadt, W. (2011). *Współpraca inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji.* Warszawa: PARP.

Dąbrowska, E., Matusiak, K.B. (2009). Sieci Aniołów Biznesu. W: K.B. Matusiak (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009* (s. 272). Łódź, Warszawa: PARP.

Grudziński, M. (2008). *Kiedy emitować obligacje zamienne?* Pobrane z: http://ceo.cxo.pl/artykuly/58461/Kiedy.emitowac.obligacje.zamienne.html (20.08.2017).

Kałuża, R. (2014). *Projekty hybrydowe szansą na rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego.* Pobrane z: https://www.ppp.gov.pl/ (9.08.2017).

Koronkiewicz, A. (2007). O spółce cichej wcale nie tak cicho. *Edukacja Prawnicza*, *3*, 33–35.

Ministerstwo Finansów (2015). *Opodatkowanie przychodów (dochodów) z kapitałów pieniężnych*. Pobrane z: http://www.finanse.mf.gov.pl/documents/766655/3187737/ULOTKA-opodat_kapital_2015_07.pdf (14.09.2017).

Ministerstwo Rozwoju (2016). Pobrane z: http://www.mr.gov.pl/ (17.08.2017).

Panfil, M. (2008). *Mezzanine jako źródło finansowania dla przedsiębiorstwa*. Pobrane z: http://ceo.cxo.pl/news/324374/Mezzanine.jako.zrodlo.finansowania.dla.przedsiebiorstwa.html (13.08.2017).

Przybylska-Kapuścińska, W., Mozalewski, M. (2011). *Kapitał Wysokiego Ryzyka*. Warszawa: PWE.

Siwińska, J. (2012). *Jedynie 3% przedsiębiorców uzyskuje finansowanie od aniołów biznesu*. Pobrane z: http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=EFA9C3E53B684DA7B58AB49C86B3C713 (13.08.2017).

Stathopoulus, N. (2004). *Financial Structure of a Private Equity Investment*. Zaventem: EVCA.

Zasępa, P. (2010). *Venture Capital – sposoby dezinwestycji*, Warszawa: CeDeWu.

Zdzieborski, R.R. (2003). Umowa o podporządkowaniu wierzytelności w polskiej praktyce kontraktowej. Zagadnienia wybrane. Cz. I. *Monitor Prawniczy*, *12*. Pobrane z: http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawniczy/artykul/umowa-o-podporzadkowaniu-wierzytelnosci-w-polskiej-praktyce-kontraktowej-zagadnienia-wybrane-cz-ii/ (14.09.2017).

DEVELOPMENT OF THE MARKET OF BUSINESS ANGELS IN POLAND – SELECTED ASPECTS

Abstract

The emergence of new investors on the market increases the amount of capital and it is a source of new investments, which have a positive impact on economic development and solutions for many social problems . The purpose of this article, with illustrative character, is to expose real and practical functioning of the Business Angels market in Poland. Indication of restrictions and barriers in their elicitation and activity. For implementation of the indicated objective, a review of applicable legal regulations was carried out, reports and accounts of public administration as well as data and information made available by operating networks. Studies made for the needs of this work confirmed the validity of a wider look at the taken subject, and the performed analysis may be a premise for empirical research, as also be the foundation for possible legislative changes.

Translated by Aleksandra Kieres

Keywords: business angel, investor, corporate finance, capital market
JEL Codes: O16, O31, O38

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-06

Katarzyna Kozioł-Nadolna*
Uniwersytet Szczeciński

WYKORZYSTANIE MODELU OTWARTYCH INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE WSPÓŁPRACY ZE START-UPAMI

Streszczenie

W modelu otwartym (*open innovation*) współpraca w działalności innowacyjnej jest kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up w kontekście modelu otwartych innowacji. Rozważania zawarte w artykule oparte zostały na przeglądzie i krytycznej analizie literatury przedmiotu i wybranych wynikach badań dotyczących współpracy biznesu ze start-upami. Wyniki wskazują między innymi, że współpraca taka istnieje, że pozwala przedsiębiorstwom tworzyć nowe rozwiązania i uczyć się od siebie wzajemnie, a także podnosi efektywność.

Słowa kluczowe: model *open innovation*, współpraca przedsiębiorstw, start-up, współpraca ze start-upami

Wprowadzenie

Zdecydowana większość przedsiębiorców nie ma już wątpliwości, że zaszła zmiana w pojmowaniu procesu innowacyjnego i jego realizacji. Tradycyjne podejście do innowacji, oparte na wynikach własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, długotrwałych i kosztownych badaniach chronionych przed konkurencją powoli przestaje się sprawdzać. Na rynku liczy się czas i szybkość reagowania na potrzeby konsumentów,

* Adres e-mail: Katarzyna.Koziol-Nadolna@usz.edu.pl.

ważna jest współpraca w działalności innowacyjnej, która pozwala między innymi rozłożyć koszty i ryzyko przedsięwzięcia innowacyjnego oraz szybciej dotrzeć do klienta z dopasowanym produktem.

Model otwartych innowacji (*open innovation*), najkrócej mówiąc, polega na otwarciu się na współpracę z innymi organizacjami, dzieleniu się ideami, pomysłami, korzystaniu zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł pomysłów.

W modelu otwartym współpraca w działalności innowacyjnej jest więc kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Specyficznym typem przedsiębiorstwa jest start-up, stąd ciekawe wydaje się przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up. Uważa się, że współpraca innowacyjna przedsiębiorstw (szczególnie dużych czy korporacji transnarodowych) ze start-upami jest trudna. Wskazuje się, że są to dwa różne światy prowadzenia biznesu. Celem artykułu jest przedstawienie współpracy przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up w kontekście modelu otwartych innowacji. Rozważania zawarte w artykule oparte zostały na przeglądzie i krytycznej analizie literatury przedmiotu i wynikach badań dotyczących współpracy biznesu ze start-upami.

1. Model *open innovation* – istota i cechy charakterystyczne

Według tradycyjnego podejścia modele procesów innowacyjnych warunkują podejście zamknięte wobec powstawania innowacji, oparte na przeświadczeniu, że w procesie tym wykorzystywane są wyłącznie własne zasoby, a ponadto jest on jest silnie chroniony przed konkurencją i kontrolowany. Na prace badawcze potrzebne są spore środki pieniężne, dlatego innowacje są dostępne i wdrażane jedynie przez duże, silne finansowo organizacje.

W podejściu zamkniętym szczelność granic organizacji w przepływie wiedzy powoduje, że pomysły nie wychodzą poza mury przedsiębiorstwa, przechodzą przez swoisty „lejek" na poszczególnych etapach oceny. Wiele pomysłów jest odrzuconych i nigdy nie ujrzy światła dziennego, ale co najważniejsze, nie są eliminowane przez rynek i konsumentów, ale przez pracowników przedsiębiorstwa. W danym momencie oceny pracownicy uważają je za nierozwojowe i niepotrzebne, więc są zarzucane.

W koncepcji *open innovation* podejście do powstawania innowacji jest inne. W świecie szeroko rozpowszechnianej i dostępnej wiedzy firmy nie mogą polegać wyłącznie na swoich badaniach, ale powinny dzielić się wiedzą i nabywać rozwiązania od innych firm. Ponadto powinny udostępniać swoje rozwiązania, których nie

wykorzystują, innym podmiotom na zasadzie sprzedaży licencji czy tworzenia firm typu *spin-off*. Przesłanie modelu jest takie, że skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z niego korzyści (Chesbrough, 2002).

Koncepcja otwartych innowacji nie jest nowa w literaturze przedmiotu ani w praktyce przedsiębiorstw, ale dopiero książka Chesbrougha (2003) zatytułowana *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* wywołała szeroką dyskusję na ten temat wśród teoretyków i praktyków. Nowość koncepcji Chesbrougha polega na tym, że proces otwartej innowacji stał się integralną częścią strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa i jego modelu biznesowego.

Chesbrough (2006) definiuje innowacje otwarte jako celowy przypływ i wypływ wiedzy, który przyspiesza wewnętrzne innowacje w firmie. Otwarte podejście oznacza, że firmy powinny w większym stopniu korzystać z zewnętrznych pomysłów i technologii w swoim biznesie oraz pozwalać korzystać innym firmom z nieużywanych obecnie pomysłów. Otwarte innowacje są zarówno zestawem działań dla uzyskiwania korzyści płynących z prowadzania innowacji, jak i modelem kreowania, objaśniania i badania tych działań (West, Wanhaverbeke, Chesbrough, 2006). Model ten musi być gotowy na poszukiwanie innowacji z różnych źródeł, musi potrafić je implementować w swój model biznesowy i zamienić na wartość rynkową (Chesbrough, 2017).

Dla Laursena i Saltera (2004) otwartość jest rozumiana jako liczba różnych zewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej firmy. Zgodnie z tą logiką im większa liczba zewnętrznych źródeł, tym większa otwartość firmy.

W modelu otwartym główną zasadą jest maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów pojawiających się zarówno w firmie, jak i poza nią. Oznacza to, że granice między firmą a otoczeniem nie są szczelne, a formalne ramy organizacji to tylko umowna granica w przepływie wiedzy między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Pracownicy równie chętnie rozwijają pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, jeśli uznają, że nie będą się nimi zajmować. Częstą praktyką jest też celowe przekazywanie pomysłów poza organizację, aby mogły być swobodnie rozwijane bez wpływu wewnętrznych sił organizacji (Chesbrough, 2003). Innowacje w swojej istocie stają się coraz bardziej globalne, dlatego coraz większa jest otwartość modelu innowacyjnego (Zedtwitz, Gassmann, 2002).

Piller i West (2014) wskazują podejście interaktywne do współpracy między organizacjami w modelu *open innovation*. Rozróżniają cztery wymiary tej współpracy (tab. 1):

- aktorzy zewnętrzni,
- topologia sprzężenia,

– impuls do współpracy,
– miejsce innowacji.

Tabela 1. Wymiary współpracy w modelu *open innovation*

Wymiary współpracy	Opcje
Aktorzy zewnętrzni	Przedsiębiorstwa: klient, dostawca, partner komplementarny, konkurent. Inne organizacje: szkoła wyższa, laboratorium badawcze, rząd, inne organizacje non profit. Indywidualny: klient, użytkownik, wynalazca, obywatel.
Topologia sprzężenia	Dwukierunkowa: pojedynczy partner. Sieć: wielu partnerów. Wspólnota: nowa działalność międzyorganizacyjna.
Impuls do współpracy	Podejście „z góry na dół": inicjowane przez zarząd. Podejście „od dołu do góry": rozwijane przez współpracę pracowników lub klientów.
Miejsce innowacji	Dwukierunkowa: innowacje tworzone wewnątrz organizacji. Interaktywna: innowacje tworzone wspólnie poza organizacją.

Źródło: Piller, West (2014).

2. Istota przedsiębiorstwa typu start-up

Start-upy są stosunkowo nowymi formami przedsiębiorstw. Ich powstanie związane jest z postępem technologicznym (rozwój technik telekomunikacyjnych), rosnącą konkurencją, globalizacją, hiperszybkim cyklem życia produktu czy wzrostem postaw przedsiębiorczych. Istotne znaczenie ma także rozwój modelu otwartych innowacji, w którym współpraca jest głównym motorem napędzającym rozwój firm.

Blank i Dorf (2012) definiują start-up jako tymczasową organizację, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego. Dla Riesa (2011) start-up jest organizacją, która tworzy nowe produkty i usługi w warunkach ekstremalnej niepewności. Lokując więc start-up na mapie zawierającej ryzyko i skalę przedsięwzięć biznesowych, należy zauważyć, że będzie się on charakteryzował dążeniem do szybkiego wzrostu opartego na skalowaniu i wysokim ryzykiem przedsięwzięcia.

Cechy charakterystyczne start-upów określa Damodaran (2012):

a) brak historii działalności: wiele z nich posiada niepełne, ograniczone dane finansowe;
b) małe lub zerowe dochody, straty z działalności operacyjnej;
c) zależność od *private equity*: na wczesnym etapie rozwoju kapitał jest dostarczany niemal w całości przez założyciela (przyjaciół i rodzinę), wraz

ze wzrostem obietnicy przyszłego sukcesu finansowanie pochodzi od prywatnych inwestorów; występują też wielokrotne roszczenia do kapitału;

d) wysokie ryzyko porażki: większość młodych firm nie jest w stanie wprowadzić produktu na rynek;
e) inwestycje kapitałowe w start-upy są niepłynne.

Według autorki start-up jest przedsięwzięciem o bardzo wysokim potencjale innowacyjności, zaspakajającym konkretną potrzebę konsumenta, działającym w początkowej fazie cyklu życia, o ponadprzeciętnym potencjale wzrostu, ryzyka i niepewności.

Sukces czy porażka start-upu zależna jest od predyspozycji psychologicznych ich założycieli, którzy mają określone cechy osobowości predysponujące do osiągania sukcesu (Kałowski, Wysocki, 2017).

3. Współpraca innowacyjna z przedsiębiorstwami typu start-up

Liczba start-upów w Polsce według szacunków Fundacji Startup Poland (2017) wynosiła w 2016 roku około 2700. Ich średni wiek wynosił około 2 lat.

Badania pochodzące z raportu PwC (2017)[1] wskazują, że 42% badanych firm zadeklarowało aktywną współpracę ze start-upami, a 23% firm rozważa taką formę aktywności w przyszłości. 35% badanych wskazało, że w ich organizacjach nie występuje współpraca ze start-upami. Spośród 42% firm aktywnie współpracujących ze start-upami nieco ponad połowa przedsiębiorstw reprezentowała sektor dużych przedsiębiorstw.

Do najpopularniejszych modeli współpracy polskich przedsiębiorstw ze start-upami należą:

a) akceleratory biznesowe, których celem jest wsparcie startupów w rozwijaniu biznesu i pomysłów;
b) korporacyjne fundusze inwestycyjne, najczęściej wśród dużych przedsiębiorstw;
c) współpraca w ramach platform.

Polskie firmy, oprócz wyżej wymienionych modeli, dedykują również swoich pracowników do wyszukiwania start-upów charakteryzujących się dużym potencjałem w celu ich późniejszego zakupu.

[1] W badaniu wzięło udział 85 respondentów reprezentujących małe, średnie i duże polskie przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone w okresie lipiec–wrzesień 2017 r. metodą ankiety online. Polskie badanie jest częścią międzynarodowego badania Global Innovation 1000.

Główne korzyści, które wynikają dla przedsiębiorstw z tego modelu współpracy, obejmują:

a) obniżenie kosztów wejścia na nowe rynki poprzez wykorzystanie opracowanych przez start-upy technologii, procesów, produktów czy usług;
b) możliwość dokonywania inwestycji ukierunkowanych na wysokie zyski między innymi dzięki uruchamianiu korporacyjnych funduszy inwestycyjnych;
c) wzbogacanie oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, usługi i technologie będące wynikiem działalności start-upu (PwC, 2017).

Badania firmy doradczej KPMG (2017) dowiodły, że 68% ze stu największych korporacji z listy Forbes 500 współpracuje ze start-upami poprzez inkubatory, akceleratory czy bezpośrednio w nie inwestując. Już 15% wszystkich inwestycji na świecie w start-upy w 2016 roku było dokonanych przez tak zwane korporacyjne fundusze inwestycyjne.

Raport *The State of Innovation…* (2017) wskazuje, że aż 88% start-upów i 85% przedsiębiorstw, które już ze sobą współpracują, jest przekonanych, iż owo współdziałanie pozwoli im tworzyć nowe rozwiązania i uczyć się od siebie wzajemnie. 81% ankietowanych firm uważa zaś, że takie partnerstwo podnosi efektywność.

Kolejne wyniki badań potwierdzają współpracę biznesu ze start-upami. 86% międzynarodowych koncernów wskazuje innowacyjność jako kluczowe wyzwanie dla przyszłości organizacji. 80% korporacji wierzy, że to start-upy mogą mieć pozytywny wpływ na innowacyjność dużych firm. Niemal dla co czwartej z tych korporacji współpraca ze start-upami ma znaczenie krytyczne, a dla 41% istotne. Start-upy również bardzo liczą na współpracę. Z analiz wynika, że dwie trzecie widzi w korporacji strategicznego partnera, a 89% jest przekonanych, że może dostarczyć skalowalne rozwiązanie biznesowe (Duszczyk, 2017).

Dyskusja

Uważa się, że współpraca innowacyjna przedsiębiorstw (szczególnie dużych czy korporacji transnarodowych) ze start-upami jest trudna. Wskazuje się, że są to dwa różne światy prowadzenia biznesu. Dzieli ich rzeczywiście wiele: wielkość, skala działalności, zasięg, struktura organizacyjna, złożoność procedur i zasad, kultura organizacyjna, kultura innowacyjna czy perspektywy rozwoju.

Zamieszczone powyżej wyniki badań przeczą tym opiniom. Okazuje się, że obie strony liczą na korzyści ze współpracy w modelu *open innovation*. Start-upy chcą przede wszystkim uzyskać dostęp do kapitału, który umożliwi im przyspieszenie badań nad nową usługą czy produktem albo ich rozwój. Bardzo ważny jest także dostęp do infrastruktury biurowej, laboratoryjnej, specjalistycznego sprzętu, a także rozwiązań technologicznych. Istotne jest też poznanie przez start-up zasad funkcjonowania większej firmy, jej struktury, hierarchii (kultury korporacyjnej). Start-upy dzięki współpracy, szczególnie z dużymi przedsiębiorstwami, mogą dotrzeć ze swoim produktem do większej liczby klientów, skalują się i osiągają szybko wielkość, której samodzielnie nigdy by nie osiągnęły.

Czego zaś potrzebują przedsiębiorstwa? Przecież w porównaniu do start-upów są dłużej na rynku, osiągają zyski i efekt skali, mają w swoich portfelach różnorodne, rozpoznawalne produkty i usługi, sprzedawane na wielu rynkach światowych. Należy jednak pamiętać, że produkt potrzebuje udoskonaleń. O potrzebie jego aktualizacji decydują potrzeby klientów. Duże firmy nie zawsze szybko i trafnie odpowiedzą na potrzeby konsumentów. Start-up jest szybszy, bardziej elastyczny, ma większą otwartość na ryzyko, ale przede wszystkim jest zazwyczaj bliżej trendów technologicznych i jest bardziej wyspecjalizowany. Start-upy dużo uwagi przykładają przede wszystkim do wyczucia potrzeb klienta, potrafią je bardziej trafnie przewidzieć, są bliżej swojego odbiorcy (PWC, 2017; *Duży pozna małego…*, 2017). Dzięki temu w przedsiębiorstwach cały proces badawczo-rozwojowy ulega przyspieszeniu, mają taniej i szybciej gotowe innowacyjne rozwiązania i w rezultacie mogą mieć w swojej ofercie cały czas innowacyjne produkty i usługi.

We współpracy ze start-upami napotyka się jednak przeszkody. Dużemu przedsiębiorstwu ciężko jest współpracować ze start-upami ze względu na jego kulturę korporacyjną. Priorytetem jest realizacja wszystkich działań zgodnie z procedurami korporacyjnymi, nie ma tolerancji dla błędów, a silosowa struktura organizacyjna w połączeniu z hierarchicznością organizacji powodują, że podjęcie decyzji zajmuje dużo czasu (*Jak powinna wyglądać*..., 2017) W start-upie zaś decyzje podejmowane są bardzo szybko. Przy współpracy z dużym przedsiębiorstwem start-up musi być więc przygotowany na dłuższy czas reakcji, musi poznać zasady i cele dużego przedsiębiorstwa. Bardzo ważne wydaje się odrzucenie uprzedzeń przez start-up, że jego pomysł zostanie przejęty. Dla obu stron podstawą dobrej współpracy wydaje się zaufanie do partnera.

Należy także podkreślić, że rozwój start-upów i współpraca z nimi są ułatwione dzięki wsparciu przez instytucje rządowe. Jednym z przykładów jest Program

Start In Poland (2017), bazujący na pakiecie instrumentów dla innowacyjnych firm. Program ma na celu wzmocnienie polskiego ekosystemu start-upów przez stworzenie sprzyjających warunków do działania dla młodych, innowacyjnych firm, zachęcenie podmiotów z zagranicy do zakładania start-upów i rozwijania ich działalności w Polsce oraz ułatwianie najzdolniejszym dostępu do kapitału i umiędzynarodowienia. Zostanie na to przeznaczone prawie 3 mld złotych przez najbliższe 6 lat. Firmy otrzymają pomoc nie tylko w fazie inkubacji i akceleracji, ale również na etapie dalszego rozwoju oraz ekspansji międzynarodowej. Jest to największy tego rodzaju program w Europie Środkowo-Wschodniej. W ramach Programu Start in Poland utworzonych zostało 5 funduszy *venture capital* o wartości blisko 2,8 mld zł, służących finansowaniu start-upów oraz także większych inwestycji w nowe technologie. Innym przykładem jest utworzony w 2016 roku Polski Fundusz Rozwoju (PFR) oferujący pakiety usług finansowych i pozafinansowych dla polskich przedsiębiorstw na każdym etapie rozwoju (www.startup.pfr.pl).

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa szukają innowacji z różnych źródeł: poza organizacją, poza granicami kraju. W modelu *open innovation* współpraca z innymi organizacjami polega na dzieleniu się ideami, pomysłami, korzystaniu zarówno z zewnętrznych, jak i wewnętrznych źródeł pomysłów. Otwartość na nowych partnerów we współpracy stanowi dużą szansę w rozwoju produktów i usług. Współpraca przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami typu start-up tylko na pierwszy rzut oka wydaje się niemożliwa. Wyniki badań przeczą tym opiniom. Część przedsiębiorstw współpracuje ze start-upami, a obie strony są zadowolone z korzyści ze współpracy w modelu *open innovation*. Temat jest bardzo aktualny, wydaje się, że kwestia współpracy ze strat-upami będzie w dalszym ciągu ciekawym przedmiotem badań i analiz.

Literatura

Blank, S., Dorf, B. (2012). *Podręcznik Startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Helion.

Chesbrough, H. (2017). The Future of Open Innovation: The Future of Open Innovation Is More Extensive, More Collaborative, and More Engaged With a Wider Variety of Participants. *Research-Technology Management*, *60* (1), 35–38.

Chesbrough, H.W. (2002). Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spin-off Companies. *Business History Review*, *4*, 803–838.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

Damodaran, A. (2009), *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*. New York: Stern School of Business, New York University.

Duszczyk, M. (2017). *Korporacje skazane na startupy*. Pobrane z: http://www.rp.pl/Media-i-internet/311079867-Korporacje-skazane-na-startupy.html (13.02.2018).

Duży pozna małego. Dlaczego korporacje potrzebują startupów? (2017). Pobrane z: https://businessinsider.com.pl/firmy/wspolpraca-startupow-i-korporacji-jak-wyglada/ylve60m (13.02.2018).

Fundacja Startup Poland (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa.

https://www.startup.pfr.pl/ (13.03.2018).

Jak powinna wyglądać współpraca korporacji ze startupami? (2017). Pobrane z: http://www.hrnews.pl/TopNews,4966,Jak-powinna-wygladac-wspolpraca-korporacji-ze-startupami.aspx (13.02.2018).

Kałowski, A., Wysocki, J. (red.) (2017). *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*. Warszawa: Oficyna Wyd. SGH.

KPMG (2017). *Venture Pulse Q4 2016: Global Analysis of Venture Funding*. KPMG International Cooperative.

Laursen, K., Salter, A. (2004). Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as a Source of Innovation? *Research Policy*, *33*, 1201–1215.

Piller, F., West, J. (2014). Firms. Users and Innovation: An Interactive Model of Coupled Open Innovation. W: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *New Frontiers in Open Innovation* (s. 29–49). New York: Oxford University Press.

PwC (2017). *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*. Warszawa.

Ries, E. (2011). *Metoda Lean Startup*. Gliwice: Helion.

Start in Poland (2017). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.

The State of Innovation Report (2017). The Relentless Desire to Advance. Clarivate Analytics.

West, J., Wanhaverbeke, W., Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press.

Zedtwitz, M. von, Gassmann, O. (2002). Market versus Technology Drive in R&D Internationalisation: Four Different Patterns of Managing Research and Development. *Research Policy*, *32*, 1259–1285.

USING AN OPEN INNOVATION MODEL ON THE EXAMPLE OF COOPERATION WITH START-UPS

Abstract

In the open innovation model the cooperation in terms of innovative activities is a key element in building a competitive advantage of an enterprise. The aim of the article is to analyze the cooperation of enterprises with start-ups in the context of the open innovation model. The considerations contained in the article were based on a review and critical analysis of the subject literature and the selected results of research on business cooperation with start-ups. The results indicate that such cooperation exists and that it allows enterprises to create new solutions and to learn from each other and that it also leads to the increase of efficiency.

Translated by Katarzyna Kozioł-Nadolna

Keywords: open innovation model, cooperation of enterprises, start-up, cooperation with start-ups

JEL Code: O3

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-07

Martyna Maciejewska-Przyłucka*
Anna Maria Suchocka**
Uniwersytet Szczeciński

DYLEMATY PRACODAWCY I PRACOBIORCY. CZY MODEL MATEMATYCZNY JEST WYSTARCZAJĄCY?

Streszczenie

W artykule opisano relacje pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą ujęte przez pryzmat teorii gier. Celem artykułu jest zbadanie dylematu pracodawcy i pracobiorcy dotyczącego bilansu indywidualnych korzyści, które przynosi współpraca lub konflikt w perspektywie jednorazowej i długofalowej. Opracowanie ma cel poznawczy. Powstało na podstawie analizy wybranej literatury dotyczącej teorii gier i prowadzonych eksperymentów i badań, ze szczególnym uwzględnieniem dylematu więźnia. Opisując indywidualne strategie oparte na współpracy lub konflikcie, autorki w tle gry umieściły przedsiębiorstwo będące źródłem utrzymania zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy.

Słowa kluczowe: pracownik, pracodawca, dylemat więźnia, teoria gier, konflikt

Wprowadzenie

Punktem wyjścia do niniejszego opracowania było osobiste doświadczenie zawodowe jego autorek. Wiedza i doświadczenie indywidualne pozwoliło im odtworzyć sytuację **bycia pracobiorcą** (pracownikiem) oraz **bycia pracodawcą**. Oczywiste

* Adres e-mail: kancelaria@adwokat-przylucka.pl.
** Adres e-mail: a.suchocka@muzeum.szczecin.pl.

jest, że perspektywa pracodawcy i pracobiorcy jest odmienna. Pierwszy płaci za pracę, drugi za pracę ma płacone. Pierwszy zleca pracę, drugi odbiera i wykonuje to zlecenie. Pierwszy ocenia, drugi jest oceniany. Wszystko odbywa się w rzeczywistości konkretnej **Firmy X**. W danych realiach zostaje zdefiniowana konkretna praca, która jest do wykonania, oraz ustalona za jej wykonanie płaca. To, co łączy obu, to konieczność ekonomizacji podejmowanych działań, czyli porównywania kosztów i korzyści będących efektem podejmowanych wyborów. Zakładając pozytywne nastawienie do pracy i zarabiania pieniędzy, co można uznać za postawę racjonalną, można nawet sformułować wspólny cel pracodawcy i pracobiorcy. Celem jest utrzymanie się Firmy X na rynku, co powinno obu zagwarantować regularne wypłaty.

Niniejsze opracowanie ma cel poznawczy. Celem jest zbadanie dylematu pracodawcy i pracobiorcy dotyczącego bilansu indywidualnych korzyści, które przynosi współpraca lub konflikt w perspektywie jednorazowej i długofalowej. Jest to swoisty eksperyment myślowy autorek, interesujący chociażby dlatego, że potencjalnie dotyczy każdego uczestnika rynku pracy. U podstaw całej teorii i praktyki w **ekonomii** leży człowiek i jego gospodarowanie z jednej strony ograniczonymi zasobami, z drugiej strony nieograniczonymi potrzebami. Nie jest to próba socjologicznego ujęcia i zbadania wszystkich możliwych czynników i motywacji, które należałoby uwzględnić po obu stronach. Tym bardziej że w badanie włączyć należałoby motywacje deklarowane przez strony oraz te niezdeklarowane, które świadomie lub ewentualnie nieświadomie pozostały ukryte i nie były w żaden sposób sygnalizowane przez którąś ze stron. Konieczne jest przyjęcie sytuacji uproszczonej, która zakłada tylko podstawowe relacje występujące pomiędzy pracobiorcą i pracodawcą. Praca jest rozumiana jako konkretne zadanie do wykonania, które pracodawca zleca, a pracobiorca przyjmuje do wykonania. Warunki szczególnie istotne dla wykonania pracy, jak szeroko rozumiana skuteczna komunikacja, obustronne rozumienie interesu Firmy X, zrozumienie konkretnego zadania, realny i realistyczny czas realizacji zadania, uzgodniona jakość pracy, optymalna organizacja i eksploatacja stanowiska pracy i organizacja samej pracy, ewentualne możliwe trudności, okoliczności uniemożliwiające wykonanie pracobiorcy zleconej przez pracodawcę pracy, zostały wyłączone z analizy. Choć, co potwierdza doświadczenie zawodowe autorek, właśnie te zwykle pozostają jednymi z istotnych czynników kształtujących długofalowe relacje pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą, a także są najczęstszym źródłem konfliktu pracodawcy i pracobiorcy[1].

[1] W swoim opracowaniu Gładoch (2015, s. 5–6) analizuje konflikt na linii pracodawca–pracobiorca. Autorka podkreśla, że obok wadliwej komunikacji podstawowe konflikty dotyczą: konfliktu interesów, danych, struktury, relacji i wartości.

1. Podstawy teoretyczne i praktyczne

Zagadnienie zostało przeanalizowane na podstawie doświadczeń własnych autorek, ich wiedzy oraz literatury dotyczącej **teorii gier** opracowanej na potrzeby mikroekonomii. Korzeni teorii gier można doszukiwać się już w starożytnej Babilonii (Schecter, 2012, s. 29) czy też w dialogach Sokratesa z Platonem (Platon, 1986, s. 143). Teoria gier jest co prawda teorią matematyczną, ale w sposób sfabularyzowany obecna jest w historii literatury i myśli filozoficznej starożytnego i nowożytnego świata. Połączona z równie starym i obszernym zagadnieniem **umowy społecznej**, poprzez klasyków myśli oświeceniowej[2], prowadzi do pierwszej pracy z obszaru ekonomii i matematyki syntetycznie poruszającej to zagadnienie – *The Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth* autorstwa Cournota z 1838 roku. W XX wieku teoria gier staje się zagadnieniem dominującym w zainteresowaniach tandemów matematyków i ekonomistów, co gwarantuje, że modele matematyczne będą miały zastosowanie praktyczne w ekonomii. Przełomem była opublikowana w 1944 roku praca *Theory of Games and Economic Behaviours* autorstwa matematyka Neumanna i ekonomisty Morgensterna, zaś istotnym dla niej uzupełnieniem jest obroniona w 1950 roku na amerykańskimi Uniwersytecie Princeton praca doktorska Nasha poświęcona zagadnieniu gier niekooperatywnych. Opracowana przez tych naukowców teoria gier to podwaliny pod naukę o strategicznym działaniu w warunkach współpracy i konfliktu. Królewska Szwedzka Akademia Nauk i Bank Szwecji aż siedmiokrotnie przyznały naukowcom Nagrody im. Nobla za osiągnięcia z ekonomii związane z teorią gier (Nobel Prize, 2018).

Niniejsze opracowanie wymaga założenia, że człowiek ma wolną wolę i zdolność do samodzielnego decydowania o swoich czynach, choć i ta hipoteza jest w ostatniej dekadzie mocno dyskutowana przez neurokognitywistów (Korenicka, 2009–2011, s. 34). Każdorazowo wybór rozumiany jest jako decyzja ekonomiczna będąca rezultatem teoretycznie **racjonalnej** preferencji. Decyzja świadoma, zgodna z wybraną strategią, podjęta, by osiągnąć cel lub by się zbliżyć do jego osiągnięcia.

Teoria gier precyzyjnie określa, czym jest gra i jak jest skonstruowana. **Gra** to dowolna sytuacja współpracy, która jest potencjalnie konfliktowa. Gra ma określone reguły. Zbiór reguł powinien być znany uczestnikom gry. **Gracz** to uczestnik tej

[2] Istotne jest przywołanie tu ogólnej koncepcji umowy społecznej Hobbesa, Rousseau czy krytycznego na nie spojrzenia autorstwa Hume'a. Dziś swoistą wypadkową tych oświeconych koncepcji umowy społecznej są obowiązujące w danym państwie akty normatywne dookreślające sferę praw i obowiązków swoich obywateli.

sytuacji, jednostka podejmująca decyzję, która pociąga za sobą konkretne działanie, a to działanie ma przewidywalne konsekwencje. Proponowana w niniejszym opracowaniu gra jest dwuosobowa. Uczestniczy w niej pracodawca i pracobiorca, zaś środowiskiem dla wzajemnych interakcji jest Firma X. **Cel** każdego z graczy to zmaksymalizowanie swojej wypłaty, tylko takie działanie można nazwać działaniem racjonalnym i użytecznym. **Ruch** to każdorazowa akcja gracza. Rezultatem konkretnych ruchów graczy jest przypisana do nich wartość wypłaty, tak zwana funkcja użyteczności. Gra może składać się z jednego ruchu każdego z graczy i wypłaty lub może być bardziej złożona. Macierz **wypłat** to para uporządkowana, w której pierwsza liczba oznacza wypłatę pierwszego gracza i odpowiednio druga – drugiego. Sekwencja ruchów w poszczególnych rundach może odbywać się równolegle lub naprzemiennie, wtedy drugi gracz podejmuje działanie, znając decyzję pierwszego gracza. **Strategia** to określona decyzja podjęta przez gracza w ramach danej gry, podjęta zgodnie z jej regułami i w celu zmaksymalizowania wypłaty, ewentualnie zminimalizowania kary czy też kosztów (Kałuski, 2012, s. 15–18). Strategia w grach wielokrotnych, iterowanych, to kompletny plan działania, uwzględniający wszystkie możliwe sytuacje oraz ich ewentualną modyfikację responsywną wobec zmiennej strategii przeciwnika, gdzie celem ostatecznym pozostaje uzyskanie możliwie najkorzystniejszego wyniku.

Celem zastosowania modelu gry jest możliwość przewidzenia, co się stanie, jeśli gracze zachowają się przewidywalnie i zgodnie z danym modelem, czyli choć subiektywnie, to jednakże racjonalnie.

2. *Par praemium labori*[3]. Metodologia

Dla jasności poniższego wywodu konieczne było uproszczone zdefiniowanie pewnych pojęć, tak by były ogólne, ale jednocześnie zrozumiałe i by można było je dopasować do analizowanego modelu matematycznego. Punktem wyjścia jest więc podstawowa relacja pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą. Mamy dwóch uczestników zajścia i każdy z nich ma dwa możliwe ruchy. Zachowania te są wzajemnie przeciwne. Dla pracodawcy jest to: „płaci" lub „nie płaci" za pracę. Dla pracobiorcy jest to: „pracuje" lub „nie pracuje".

[3] Łacińskie przysłowie, zakładające zasadę wzajemności, które w wolnym tłumaczeniu z łaciny na język polski można wyrazić frazą „jaka praca, taka płaca".

Tabela 1. Podstawowe relacje pracodawcy i pracobiorcy

		PRACODAWCA	
		PŁACI	NIE PŁACI
PRACOBIORCA	PRACUJE	+ / +	+ / -
	NIE PRACUJE	- / +	- / -

Źródło: opracowanie własne.

W takim uproszczeniu zakładamy, że działamy w sytuacji transparentnej, w pełnym i obustronnym dostępie do informacji. Reguły gry są bardzo proste, powszechnienie znane. Każdy z graczy zakłada, że drugi stosuje się do tych reguł. Pracodawca nie ma żadnych celów ukrytych, ma do zlecenia wykonanie konkretnej pracy, za którą chce zapłacić ustalone wynagrodzenie. Sytuacja ta się mu opłaca, ponieważ umożliwi mu osiąganie zysków (np. poprzez odsprzedanie z marżą wytworu pracy). Pracobiorca potrzebuje pracy, za którą otrzyma wynagrodzenie; pozwoli mu ono zaspokoić wybrane potrzeby. Jest zatem odpowiednio zmotywowany, by pracę wykonać i odebrać należną wypłatę. Jest tylko jedna opcja w tej sytuacji, która jest obustronnie korzystna w ramach zawartej umowy. Pracobiorca wykonuje ustaloną pracę, zaś pracodawca odbiera pracę i wypłaca ustalone za nią wynagrodzenie. Tak opisana sytuacja z góry narzucałaby jedyny racjonalny, rozsądny wybór, satysfakcjonujący obie strony i przyczyniający się do sukcesu Firmy X. Wynik pozytywnie rokuje na przyszłość.

Strategią skrajnie przeciwną, pesymistyczną i nierokującą dla Firmy X jest sytuacja, w której obie strony jedynie pozorują wzajemne zainteresowanie umową. Pracobiorca nie jest zainteresowany pracą, zakłada z góry, że może zostać oszukany i nawet nie podejmuje żadnej aktywności zawodowej, zaś pracodawca od początku decyduje, że obojętnie, jaki będzie ruch pracownika, on i tak nie zapłaci. W patowej sytuacji, gdy ani pracobiorca nie podejmie pracy, ani pracodawca za nią nie zapłaci, wynik tylko pozornie jest neutralny. Obustronny brak pozytywnej aktywności, czyli sytuacja, w której pracodawca nie znajduje pracobiorcy i pozostaje z niewykonaną pracą, zaś pracobiorca nie podejmuje pracy i nie otrzymuje żadnej wypłaty, będzie miała negatywne skutki dla obu graczy, ponadto zmniejsza poważnie szanse na prze-

trwanie w warunkach rynkowych Firmy X. Pracodawca i pracobiorca to podstawowi uczestnicy rynku, sytuacja patowa ma zatem nie tylko konsekwencje mikro-, ale i makroekonomiczne.

Jednak gdy tylko spróbujemy sobie wyobrazić, że umowa pomiędzy stronami zostaje zawarta raz, ale na okres 12 miesięcy (12 rund), z comiesięcznym rozliczeniem pomiędzy stronami (płaca za pracę), równocześnie pojawia się natrętne pytanie: jak gracze zachowają się w ostatniej rundzie, zakładając, że w poprzedzających ją 11 wybrali strategię obustronnie pozytywną. Czy naprawdę tak oczywiste jest, że jeśli pracobiorca po zakończeniu pracy ustalonej na 12 rund ukończy pracę i wyjdzie z zakładu pracy, to po przyjęciu pracy przez pracodawcę otrzyma za nią także uzgodnioną za 12 rundę wypłatę? Co byłoby, gdyby pracodawca zechciał go oszukać i przejąłby pracę z tej rundy, ale tym ostatnim razem nie wypłacił za nią wynagrodzenia? Czy możliwe jest, że pracobiorca, zakładając, że powyższy scenariusz jest prawdopodobny, porzuci pracę po 11 rundzie i po prostu nie wykonana pracy zaplanowanej na ostatnią rundę? Chcąc dalej analizować to zagadnienie, musimy odnieść się do podstaw teoretycznych i praktycznych teorii gier.

Pozostałe możliwości nie są opłacalne ani dla pracodawcy, ani dla pracobiorcy i w grze, która miałaby więcej niż jedną rundę, nie rokują dobrze ani dla graczy, ani dla Firmy X. Gdy pracobiorca lub pracodawca oszukują się wzajemnie i nie wywiązują z podjętych zobowiązań, zrywają zawartą umowę. Mamy wtedy sytuację, gdy jeden z graczy korzysta kosztem drugiego. Jeśli pracobiorca wykona pracę, a pracodawca za nią nie zapłaci umówionego wynagrodzenia, to wygeneruje to konflikt, spowoduje utratę zaufania. Prawdopodobieństwo, że uniemożliwi to dalszą współpracę stron jest bardzo wysokie. Analogicznie, gdy pracodawca zostałby oszukany przez pracobiorcę, czyli gdy zapłaciłby za umówioną, ale jednak niewykonaną pracę, traktowałby umowę jako zerwaną z winy pracobiorcy, miał poczucie, że padł ofiarą oszustwa i spotkał się z nierzetelnością.

Prawa i obowiązki pracodawców i pracowników określone są w Kodeksie pracy[4]. Bogata kazuistyka dotycząca łamania przez obie strony ustalonych praw dowodzi, że współpraca nie jest strategią oczywistą i powszechnie wybieraną. Problem ten nie jest analizowany w *Roczniku statystycznym pracy*, publikowanym regularnie raporcie diagnozującym rynek pracy w Polsce i kwartalnie oraz dorocznie opracowywanym przez Główny Urząd Statystyczny (Rozkrut, 2018), za to pozostaje istotnym przedmiotem raportów Państwowej Inspekcji Pracy. W 2016 roku wśród dominujących

[4] Ustawa z 26.06.1974 – Kodeks pracy (Dz.U. 2018, poz. 108).

nieprawidłowości, obok nieprzestrzegania czasu pracy i zasad bhp, znalazły się właśnie niewypłacanie lub spóźnianie się z wynagrodzeniami za wykonaną pracę (PIP, 2017, s. 76–88). Na 82,5 tys. kontroli przeprowadzonych przez PIP u blisko 68 tys. pracodawców aż co dziesiąty ze skontrolowanych pracowników nie otrzymał należnego mu wynagrodzenia, a ponad 12% pracowników otrzymało wynagrodzenie nieterminowo (co jest doświadczeniem negatywnie modelującym i w przypadku gry wielorundowej mogłoby negatywnie determinować strategię pracobiorcy w kolejnych rundach). Każda inna niż obustronnie pozytywna strategia wydaje się być dramatyczna, ewentualnie – jako oszustwo – może być kusząca, ale uda się tylko raz i spowoduje utratę zaufania oraz prawdopodobną zmianę strategii w kolejnych rundach, jeśli te w ogóle są możliwe.

3. Pracodawca i pracobiorca – współpraca czy konflikt

Teoria gier pozwala dobrać matematyczny model rozwiązania, które odzwierciedla uproszczoną współpracę lub sytuację konfliktową, w której znaleźli się pracodawca i pracobiorca. Kolejnym krokiem jest rozbudowanie wcześniej zaproponowanego scenariusza gry, tak by wzmocnić napięcie pomiędzy graczami i pokazać klasyczny problem z teorii gier, właściwy dla gry strategicznej, gdzie gracze podejmują decyzje równocześnie i pozbawieni są możliwości ich uzgodnienia, co pokazuje **dylemat więźnia**[5], który w swojej strukturze zakłada grę niekooperatywną o sumie niezerowej. Klasyczna rekonstrukcja przykładu opisuje sytuację, w której znaleźli się dwaj domniemani sprawcy przestępstwa pochwyceni przez policję, która próbuje nakłonić ich do zeznań wzajemnie obciążających (po 5 lat więzienia dla każdego przestępcy). Przesłuchiwani są w oddzielnych celach i stają wobec dylematu przyznać się czy też nie przyznać się. Sytuacja absolutnego zaufania oznacza milczenie; a jeśli policja nie zdobędzie żadnych dowodów ich winy, także najmniejszą karę wymierzoną za wcześniejsze drobne przewinienia (po 6 miesięcy więzienia dla każdego przestępcy). Jeśli jeden z nich obciąży zeznaniami drugiego, może liczyć na okoliczności łagodzące, pogrążając kolegę (zeznając, zostanie uniewinniony, zaś drugi otrzyma 10 lat więzienia). Jeśli obustronnie będą świadczyli przeciwko sobie, dostaną maksymalną karę i nie mogą liczyć za okoliczności łagodzące.

[5] W 1950 r. grę tę pod nazwą *12.1* wymyślili i opisali Dresher (amerykański matematyk polskiego pochodzenia) i Flood (amerykńaski matematyk) pracujący dla amerykańskiej badawczej organizacji non profit, analitycznego think tanku Rand Coorporation (Malawski, Sosnowska, Wieczorek, 2014, s. 20–32; *Encyklopedia zarządzania*, 2018).

Tabela 2. Macierz wypłat dla dylematu więźnia

		PRZESTĘPCA B	
		MILCZENIE	ZEZNAWANIE
PRZESTĘPCA A	MILCZENIE	**0,5 / 0,5**	**10 / 0**
	ZEZNAWANIE	**0 / 10**	**5 / 5**

Źródło: opracowanie własne[6].

Milczenie byłoby wspólną strategią, ale odizolowani od siebie, nie mogą jej już uzgodnić. Jest to strategia mało prawdopodobna i właściwie gracze odrzucają ją na wstępie. Gracz wybiera zatem przyznanie się do winy, niezależnie od tego, co zrobi drugi uczestnik gry. Każdy racjonalny gracz będzie zdradzał kolegę i zeznawał przeciwko niemu. Dylemat ten jest fascynujący, ponieważ zwraca uwagę na swoisty paradoks. Zakładając, że gracze są racjonalni, a sytuacja symetryczna, każdy gracz, chcąc zmaksymalizować swoją wypłatę (w tym przypadku oznacza to zminimalizowanie kary), po prostu będzie zeznawał, tym samym obaj się obciążą i obaj przyznają się do winy. Interesująca jest strategia, którą można nazwać **optymalną** lub **dominującą**. Jest to taka strategia, która przy założeniu racjonalności graczy jest możliwie najlepszym rozwiązaniem gry doprowadzającym do **sytuacji równowagi**. Dla dylematu więźnia taką strategią jest wspólne przyznanie się do winy. Jest to jedyna **równowaga Nasha** w tej grze. To szczególny stan równowagi, w którym gracz, wybierając możliwie najlepszą dla siebie strategię, wybiera jednocześnie tak, że jest to najlepsza odpowiedź na nieznane mu zachowanie drugiego gracza. Nie ma możliwości poprawienia swojej sytuacji bez względu na to, jak zagra przeciwnik (Malawski, Sosnowska, Wieczorek, 2014, s. 30).

Można ten scenariusz wzbogacić o nową fabułę[7], lepiej oddającą codzienną relację pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą. Przyjmijmy, że pracobiorca (pracownik biurowy) zarabia 20 zł za godzinę pracy zleconej mu przez pracodawcę. Pokusą sprawiającą mu przyjemność jest swobodne przeszukiwanie internetu. Swoją przy-

[6] Rekonstrukcja dylematu więźnia za Piskorz (2016).

[7] Fabuła ta jest adaptacją do polskich realiów opartą na tłumaczeniu scenariusza *Gry w Pracownika i Pracodawcę* zaproponowanej w materiałach edukacyjnych dostępnych na stronie z materiałami edukacyjnymi dla studentów Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu w Maryland.

jemność w godzinach normalnej pracy pracobiorca wycenia na dodatkowe 10 zł. Niestety, oddając się przyjemności w pracy, oszukuje pracodawcę i nie pracuje wystarczająco rzetelnie, narażając pracodawcę na utratę zysku. Jego nadużycia w pracy spowodowały, że jego pracodawca zaczął go sprawdzać. Każdorazowe sprawdzenie poprzez zdalny system kontroli pracowników kosztuje pracodawcę dodatkowe 5 zł (a 8 zł to koszt sytuacji, w której pracobiorca oszukuje, a pracodawca go nie sprawdził). Te dodatkowe koszty pracodawca musi odjąć od swojego zysku, ale jeśli przyłapie pracownika na nieuczciwości, może go ukarać opłatą, która pokryje koszty związane ze sprawdzaniem pracobiorcy (12 zł).

Tabela 3. Macierz wypłat *Gry w Pracownika i Pracodawcę*

		PRACOWNIK	
		OSZUKUJE	PRACUJE
PRACODAWCA	SPRAWDZA	**20 / 18**	**15 / 20**
	NIE SPRAWDZA	**12 / 30**	**20 / 20**

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą nie ma współpracy, to strategie indywidualne będą zawsze eskalowały konflikt. Z drugiej strony przecież obaj gracze będą wybierali działanie w imię indywidualnych korzyści, zabezpieczania swojego interesu, co w tej sytuacji wydaje się strategią racjonalną. W tak skonstruowanej grze, gdzie już na starcie wprowadzona została możliwość oszukiwania/sprawdzania, współpraca bez wątpienia jest zachwiana i można mówić o utracie zaufania oraz popsuciu wzajemnych relacji lub ich braku od samego początku. Mało prawdopodobna jest refleksja dotycząca działania na rzecz Firmy X rozumianej w kategorii wspólnego dobra.

Racjonalną strategią dla pracobiorcy jest strategia „zawsze oszukuj". Oczekując, pracobiorca zawsze zyskuje. Jeśli nie zostanie przyłapany na przeszukiwaniu internetu w godzinach pracy, poza wypłatą od pracodawcy zyskuje jeszcze własną przyjemność, dzięki której praca (nawet ta nierzetelnie wykonywana) staje się mniej dojmująca. Nawet jeśli zostanie przyłapany przez pracodawcę, nikt nie odbierze mu

już skonsumowanej przyjemności, a kara (12 zł) nieznacznie pomniejszy jego wynagrodzenie, niejako niwelując przyjemność. Pracodawca, chcąc grać racjonalnie, zawsze powinien sprawdzać swojego pracownika, gdyż jest to dla niego strategia najkorzystniejsza i możliwie maksymalizująca zyski przedsiębiorstwa.

4. *Si vis pacem para bellum*[8]

Analitycy teorii gier zbadali także potencjalne scenariusze rozgrywek przy rozgrywaniu tej samej gry wielokrotnie (gry iterowane). Czytając powyższą fabułę, można także przyjąć, że jest to scenariusz gry wielokrotnej. Sytuacja złapania pracobiorcy na oszustwie nie kończy się zwolnieniem go z pracy, lecz karą pieniężną i możliwa jest kolejna runda. Od 1959 roku Aumann i współpracujący z nim matematycy badali zachowanie graczy uwikłanych w dylemat więźnia w kolejnych rundach (Myerson, 2007, s. 828–830). Studium przypadku potwierdziło, że gracze indywidualni, ale także programy komputerowe, wybierają strategie na podstawie doświadczeń z poprzednich rund. Jeśli znają liczbę rund, wybierają strategię „zawsze zdradzaj w ostatniej rundzie", ponieważ drugi gracz już nie będzie mógł ich za to ukarać. Skoro obaj gracze zdradzają w ostatniej rundzie, opłaca się to zrobić także w przedostatniej, ponieważ w ostatniej i tak każdy zdradza itd. Zatem tylko nieskończona lub nieznana graczom liczba rozgrywek może zaowocować ewentualną strategią współpracy.

W 1984 roku Axelrod (1997, s. 1–15), zgłębiając temat iterowanego dylematu więźnia, zaprosił do uczestnictwa w specjalnym turnieju programów komputerowych akademików z całego świata i kilkakrotnie opisał swoje wyniki. Ponieważ punktem wyjścia była teoria gier jako narzędzie genetyków do wyjaśniania niuansów ewolucji, Axelrod nazwał wyróżniające się strategie: **egoistyczną** i **altruistyczną**. Oczywiście i tu strategia „wet za wet" była dominująca. Poszukując w swoim badaniu genetycznego algorytmu, pokazał, że zachowania altruistyczne za pomocą swoistej selekcji naturalnej wykształcają się z zachowań nastawionych na własny zysk (Axelrod, 1997, s. 7–9). Dobre wyniki uzyskiwali gracze, którzy grali przyjaźnie, dopóki sami nie zostali oszukani. Lepiej oceniani byli ci gracze, którzy wybierali oszustwo jako odpowiedź na zmianę strategii po stronie przeciwnika. Traktując oszustwo przeciwnika jako sygnał do zmiany we własnej strategii, kontynuowali grę według nowej strategii, która niejako nie przez nich została wywołana.

[8] Jest to rzymskie przysłowie, którego autorstwo przypisywane jest Tytusowi Liwiuszowi. W tłumaczeniu z łaciny na język polski znaczy „jeśli chcesz pokoju, przygotuj się do wojny".

Podsumowanie

Inspirując się teorią gier, trudno być optymistą. Relacja pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą z góry skazana jest na konflikt. Nawet jeśli będzie on ukrywany, niewyartykułowany, odkładany na kolejne rundy konfrontacji, to jednak jest nieunikniony. Powyżej zaproponowany scenariusz gry fabularnej oraz badania prowadzone przez analityków wokół dylematu więźnia są zawsze wariacjami wyników oscylujących wokół strategii „wet za wet". Strategia ta z punktu widzenia indywidualnych graczy jest najbardziej opłacalna. Badawcze prognozują, że tylko w niej mogłyby jako pewne odchylenie zdarzyć się także postawy przeciwne. Wyniki te nie napawają optymizmem, jeśli modele matematyczne miałyby być odniesione do podstawowych interakcji w społeczeństwie. Omówiony powyżej model ilustruje tylko podstawową grę pomiędzy pracodawcą i pracobiorcą oraz jest niewystarczający, by pokazać bogactwo rozwiązań i przeanalizować *spectrum* interakcji. Z punktu widzenia umowy społecznej czy koncepcji dobra wspólnego gra przeważnie wypada niekorzystnie, zarówno jeśli jest jednorazowa, jak i w przypadku zwielokrotnienia rund, zwłaszcza gdy ich liczba jest znana graczom. Nierzeczywistym uproszczeniem jest założenie, że reguły gry są jasne i są wspólną wiedzą wszystkich. Popadając w skrajność, można nawet przyjąć, że założenie o wspólnej wiedzy dotyczącej racjonalności jest nieracjonalne, choć to godziłoby w filozoficzną teorię dowodzącą istnienia **zdrowego rozsądku**. W praktyce najczęściej nie wiemy, co wiedzą, myślą i czym się kierują inni gracze; nie wiemy też, jakie mają doświadczenie, które także może oddziaływać (pozytywnie lub negatywnie) na ostateczny wybór. Zakładamy jednak, że każdy może reprezentować siebie. Ma wgląd i wie, jaką strategię wybierze. A przyszłość kreowana przez nasze indywidualne wybory pozostaje nieprzewidywalna, choć wysoce prawdopodobna.

Literatura

Axelrod, R. (1997). *The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's Dilemma*. W: C. Bicchieri, R. Jeffrey, B. Skyrms (red.), *The Dynamics of Norm. Cambridge Studies in Probability, Induction and Decision Theory* (s. 1–16). Cambridge: Cambridge University Press.

Encyklopedia zarządzania (2018). Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_gier (9.02.2018).

Gładoch, M. (2015). *Ekspertyza z zakresu konfliktów pracodawca-pracownik/ pracownicy*. Pobrane z: http://cwp.pracodawcyrp.pl/downloads/podreczniki/ekspertyza_konflikt_pracodawaca_pracownik.pdf (9.02.2018).

Kałuski, J. (2002). *Teoria gier*. Gliwice: Wyd. PŚ.

Korenicka, D. (2009–2011). *Czy mamy wolną wolę? Neurony lustrzane a wolna wola*. W: I. Kojder (red.), *Annales Academiae Medicae Stetinensis – Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej w Szczecinie*, Sympozjum I, *Neurokognitywistyka w patologii i zdrowiu* (s. 33–35). Szczecin: Wyd. PUM.

Krawczyk, M. (2012). *Ekonomia eksperymentalna*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska (e-book).

Malawski, M., Sosnowska, H., Wieczorek, A. (2014). *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w naukach społecznych i ekonomicznych*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Materiały dydaktyczne dla studentów Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu w Maryland, USA (2017). Pobrane z: econweb.umd.edu/~vincent/econ200/GameTheory.PPT (14.02.2018).

Myerson, R.B (2007). *Communication, Correleted Equilibria and Incentive Compatibility*. W: R.J. Aumann, S. Hart (red.), *Handbook of Game Theory with Economic Applications* (s. 827–847). Vol. II. Oxford, Amsterdam: Elsevier North Holland.

Nobel Prize (2018). Pobrane z: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/ (9.02.2018).

Pecaric, S. (red.) (2010). *Talmud Babiloński. Gemara edycji wileńskiej z objaśnieniami i komentarzami*. *Berachot rozdz. II, Kiduszin rozdz. III, Bawa Kama rozdz. I*, autor nieznany. Kraków: Wyd. Stowarzyszenia Pardes.

PIP (2017). *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji pracy za 2016 rok*. Warszawa. Pobrane z: https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/176401/Sprawozdanie%202016.pdf (27.01.2018).

Piskorz, S. (2016). *Dylemat bezpieczeństwa na stulecie wybuchu wielkiej wojny*. W: M. Kuć, A. Zduniak (red.), *Bezpieczeństwo – wielorakie perspektywy: racjonalność a bezpieczeństwo organizacji* (s. 1–9). T. II. Poznań: Wyd. WSB.

Płatkowski, T. (2012). *Matematyka stosowana. Wstęp do Teorii Gier*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Wydział Matematyki, Informatyki i Mechaniki. Pobrane z: http://mst.mimuw.edu.pl/wyklady/wtg/wyklad.pdf. (28.01.2018).

Platon (1986). *Timajos, Kritias albo Atlantyk*. Warszawa: PWN.

Rozkrut, D. (red.) (2018). *Rocznik statystyczny pracy 2017*. Warszawa: GUS

Schecter, S. (2012). *How The Talmud Divides An Estate Among Creditors*. W: T. Bourama (red.), *Bridging Mathematics, Statistics, Engineering and Technology* (s. 29–42). New York: Springer.

EMPLOYER AND EMPLOYEE'S DILEMMA IS THE MATHEMATICAL MODEL SUFFICIENT?

ABSTRACT

The article describes the relations between the employer and the employee presented through the prism of The Game Theory. The aim is to investigate the employer and employee's dilemma regarding the balance of individual benefits that cooperation or conflict brings to them in a one-off and long-term perspective. The study has a cognitive goal. It is based on analysis of selected literature on The Game Theory and conducted experiments and research, with particular take into account the prisoner's dilemma. Describing individual strategies based on cooperation or conflict, the authors in the background of the game have placed a company that is a source of livelihood for both, the employer and the employee.

Translated by Anna Maria Suchocka

Keywords: employer, employee, prisoner's dilemma, Game Theory, conflict
JEL Codes: C700, C730, M500

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-08

Malwina Szczepkowska*
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE I NADZÓR NAD FIRMĄ RODZINNĄ W KONTEKŚCIE TEORII AGNECJI I SŁUŻEBNOŚCI

Streszczenie

W artykule zaprezentowano istotę i problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, które ze względu na swoją specyfikę wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny budzą duże zainteresowanie naukowców i praktyków. Poszukuje się zwłaszcza odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku? A także jak zwykle skoncentrowana własność rodzinna wpływa na sytuację finansową *family business*? W artykule skupiono się na teorii agencji i służebności, które mogą być dobrą perspektywą do przeanalizowania specyfiki firm rodzinnych. Celem jest zatem prezentacja istoty i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w świetle teorii agencji i służebności.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, przedsiębiorstwa rodzinne, nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, teoria agencji, teoria służebności

Wprowadzenie

Family businesses to obecnie jedne z najważniejszych typów przedsiębiorstw w gospodarkach światowych. Biorąc pod uwagę przewagę firm rodzinnych na całym świecie (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999; Claessens, Djankov, Lang, 2000; Faccio, Lang, 2002) oraz specyfikę modelu rodzinnego biznesu, można zaob-

* Adres e-mail: malwina.szczepkowska@usz.edu.pl.

serwować wzrost zainteresowania badaczy analizowaniem sposobu ich funkcjonowania oraz próbą zrozumienia, w jaki sposób kontrola rodziny wpływa na konkretne wymiary firmy.

Rodzinne powiązania biznesowe występujące w ramach *family busniess* składają się z kilku komponentów, ról, takich jak: właściciel, menedżer czy pracownik. Członkowie rodziny muszą spełniać wiele funkcji w przedsiębiorstwie, a dodatkowo uwzględniać kontekst kulturowy, w jakim firma rodzinna działa. Opierając się na wymienionych składnikach, uważa się, że rodzina może mieć istotny wpływa na firmę. Jednakże to oddziaływanie rodziny na działalność gospodarczą jest wynikiem połączenia różnych czynników, takich jak: własność, zarządzanie, plany sukcesji, porozumienie członków rodziny w ustalaniu wartości firmy rodzinnej, udział rodziny w biznesie, doświadczenie rodziny wobec kwestii biznesowych oraz wpływ założyciela, następcy (sukcesora), małżonków i osób skoligaconych na codzienne funkcjonowanie rodziny i firmy. Potrzeba zatem uwzględnienia wielu komponentów charakteryzujących specyficzny model biznesu rodzinnego, a przyjęcie takiego podejścia jest niezwykle trudne.

W badaniach nad firmami rodzinnymi często stosuje się teorie zarządzania lub konkretniej teorie nadzoru korporacyjnego, takie jak: teoria kosztów transakcyjnych, teorie menedżerskie, teorie zasobowe, teoria agencji i teoria służebności, aby wyjaśnić ich aspekty w *family business*. Jednak w wyjaśnianiu wyjątkowości *family business* szczególnie dwie teorie – *agency theory* i *stewardship theory* – zostały w dużym stopniu opisane i przeanalizowane. Naukowcy dokonali wglądu w zachowanie, zarządzanie i wyniki firm rodzinnych przez pryzmat teorii agencji i służebności oraz poszerzyli teoretyczne założenia tych koncepcji.

Mimo tego literatura nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy w firmach rodzinnych połączenie własności z zarządzaniem niesie więcej pozytywnych czy negatywnych efektów. Interesujące jest zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakich okolicznościach korzyści ze złączenia rodzinnej własności i kontroli przeważają nad kosztami.

Celem artykułu jest prezentacja istoty i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w świetle teorii agencji i służebności. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury, obserwacji i badań własnych.

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat teorii agencji

Zgodnie z teorią agencji problem relacji pryncypał–agent dotyczy dwóch stron, które mogą mieć inne cele: „agent", który ma podejmować decyzje najlepiej służące „pryncypałowi", często jest motywowany własnym interesem, który może się różnić od interesu głównego. Właściciela firmy (udziałowców lub akcjonariuszy) należy traktować jako pryncypała, natomiast menedżerów zarządzających spółką jako agentów. Konflikty te, określane mianem problemów agencji, wynikają z trzech przyczyn (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 23–24):

a) asymetrii informacji, czyli niejednakowego dostępu do informacji, gdyż menedżerowie lepiej znają sytuację przedsiębiorstwa niż akcjonariusze;
b) rozbieżności celów akcjonariuszy i menedżerów;
c) różnego nastawienia akcjonariuszy i menedżerów do ryzyka.

W tradycyjnym, teoretycznym podejściu do teorii agencji podkreślało się potencjalny konflikt pomiędzy menedżerami działającymi bez kontroli a akcjonariuszami, których własność była bardzo rozproszona. Czynniki, które mogły zwiększyć zdolność akcjonariuszy do monitorowania zachowania menedżerów lub motywować ich do działania zgodnego z interesem właściciela, to mechanizmy nadzoru korporacyjnego (ład korporacyjny, *corporate governance*). Należą do nich (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 25):

1. Mechanizmy wewnętrzne:
   a) kontrola sprawowana przez radę nadzorczą (radę dyrektorów);
   b) wewnętrzna kontrola oraz audyt wewnętrzny;
   c) podział władzy między organami spółki, wynagradzanie członków zarządu (płace i premie, w tym akcje, opcje na zakup akcji, plany emerytalne);
   d) struktura własności;
   e) struktura zadłużenia (kredyty, obligacje oraz inne formy zadłużenia).
2. Mechanizmy zewnętrzne:
   a) uwarunkowania polityczne;
   b) regulacje prawne;
   c) działania grup interesów;
   d) konkurencja na rynku produktów;
   e) funkcjonowanie rynków finansowych, w tym kapitałowego oraz obligacji;

f) rynek fuzji i przejęć;
g) wymagania dotyczące jawności przejrzystości funkcjonowania spółek;
h) rynek pracy menedżerów;
i) istnienie i stosowanie tak zwanych kodeksów dobrych praktyk *corporate governance*.

W związku z tym, gdy prawo własności jest rozproszone, oczekuje się pozytywnego związku między miarami ładu korporacyjnego i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Jednakże okazuje się, że rozproszenie własności w spółkach nie jest dominujące w większości krajów świata (La Porta i in., 1999). Zwykle firmy są ściśle związane z rodziną poprzez powiazania kapitałowe z innymi spółkami, co szczególnie dotyczy firm mniejszych i o średnim zasięgu działania (często także kontrolowanymi przez rodziny – w postaci grup kapitałowych o strukturze piramidowej). W przypadku dużych rodzinnych przedsiębiorstw sytuacja wygląda nieco inaczej. La Porta i in. (1999) stwierdzili, że rola wiodących rodzin w formowaniu *corporate governance* różni się znacznie w rozwiniętych gospodarkach od tak zwanych wschodzących (*emerging economies*). Większość dużych firm w USA i Wielkiej Brytanii jest kontrolowana nie przez rodziny, ale przez profesjonalnych menedżerów działających w imieniu rozporoszonych inwestorów publicznych. Natomiast w pozostałych krajach znaczna część dużych podmiotów jest zorganizowana w grupy kapitałowe (typu piramidowe) kontrolowane przez kilka zamożnych, starych rodzin (Morck, Yeung, 2003).

Zatem w odniesieniu do firm rodzinnych problem rozdzielenia własności i kontroli, a więc utrudniony odstęp do kontroli działań zarządzających firmą, nie istnieje. Firma rodzinna rozwiązuje wszystkie tradycyjne konflikty interesów pomiędzy właścicielem a zarządzającym, ponieważ pojedynczy właściciel sam zarządza firmą, a pozostali członków rodziny (właściciele) są mocno zainteresowani monitorowaniem zarządzającego i kontrolowaniem, czy nie zmniejsza on wartości dla właściciela na skutek złego zarządzania, nadmiernych płac lub nietrafionych inwestycji. Jeśli jednak rodzina nie jest jedynym właścicielem, to może pojawiać się inny problem agencji – zagrożenie, że duży kontrolujący firmę udziałowiec będzie wyprowadzał z firmy zyski kosztem małych udziałowców. Brak skutecznej ochrony udziałowców mniejszościowych sprawia, że duże firmy rodzinne mogą być traktowane jako potencjalni „łupieżcy", którym nie warto powierzać funduszy. Jeśli z kolei duży udziałowiec nie jest skonsolidowaną rodziną, lecz grupą inwestorów o rozproszonym akcjonariacie, to wprawdzie maleje zagrożenie dla interesów udziałowców mniejszościowych, lecz ponownie pojawia się problem kontroli zarządzających (Surdej, Wach, 2010, s. 34–36).

Problem ten został opisany przez Alieo, Chena i Radhakrishnana (2007) w następujący sposób: problem agencji typu I – klasyczny konflikt właściciel–menedżer; problem agencji typu II – konflikty między akcjonariuszami sprawującymi kontrolę a udziałowcami niesprawującymi kontroli (akcjonariuszami mniejszościowymi).

Część badaczy wskazuje na inne problemy agencyjne towarzyszące firmom rodzinnym. Schulze, Lubatkin, Dino i Buchholtz (2001) twierdzą, że problemy agencyjne mogą wystąpić między członkami rodziny, powodując konflikty, zaś Morck i Yeung (2003), że trudności pojawiają się szczególnie, gdy rodzina kontrolująca przedsiębiorstwo organizuje je w grupę kapitałową. Może to powodować problemy agencyjne typu: wykorzystanie grup piramidalnych w celu oddzielenia własności od kontroli, umocnienie kontroli rodziny poprzez transakcje pomiędzy spółkami zależnymi, czyli tak zwane tunelowanie (Johnson, La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer, 2000; Morck, Yeung, 2003). Zatem kontrolująca własność firmy rodzina może chcieć maksymalizować swoje korzyści kosztem innych udziałowców. Badania pokazują, że istnieją dowody na minimalizowanie udziałowców spoza rodziny (wywłaszczanie ich) przez członków rodziny. Dotyczy to sytuacji, gdy uprzywilejowanie rodziny co do głosu z akcji na WZA jest zdecydowanie większe niż udział rodziny we własności. Zakres tego wywłaszczenia jest szczególnie wysoki w krajach o słabej ochronie prawnej praw akcjonariuszy mniejszościowych (Bhaumik, Gregoriou, 2010).

Badacze zajmują się również opisywaniem nietradycyjnych problemów agencyjnych wynikających z unikalności funkcjonowania firm rodzinnych. Jednym z nich jest tak zwany asymetryczny altruizm (Irava, Moores, 2010; Karra, Tracey, Phillips, 2006; Lubatkin, Schulze, 2005), który wynika z tego, że dziecko/sukcesor nie ma ochoty przejąć biznesu rodzinnego. Zatem altruistyczny rodzic martwi się o sukces i przetrwanie rodzinnej firmy (altruistyczny rodzic *versus* samolubne dziecko) (Chami, 2001). Przedsiębiorstwa rodzinne opierają się na relacjach rodzinnych, a jedną z podstawowych jest relacja rodzic–dziecko (następne pokolenie). Według Schulze, Lubatkina i Dino (2003) rodzice mogą być zbyt hojni i wyrozumiali wobec swoich następców. Chua, Chrisman, Kellermanns i Wu (2011) wskazują na nadmierną skłonność liderów rodzinnych do unikania monitorowania zachowań członków rodziny, co nazywają problemem moralnego hazardu (*moral hazard agency problem*). Asymetryczny altruizm może także powodować problemy z wyborem właściwego menedżera lub pracownika (*selection agency problems*). Firmy rodzinne mają tendencję do zatrudnia członka rodziny zamiast osób spoza rodziny, niezależnie od kwalifikacji, doświadczenia czy stanowiska. Takie problemy asymetrycznego altruizmu mogą powodować obniżenie wyników finansowych

firmy rodzinnej (Eddleston, Chrisman, Steier, Chua, 2010; Wright, Kellermanns, 2011) oraz powstanie dodatkowych kosztów agencji, kiedy konieczne jest wdrożenie mechanizmów *corporate governence* i monitorowanie zachowań (Chua i in., 2009; Lubatkin, Durand, Ling, 2007).

Teoria agencji sugeruje, że eliminacja (lub redukcja) problemów agencji typu pierwszego w rodzinnych firmach powinna poprawić ich wyniki finansowe i zwykle tak się dzieje.

Badania prowadzone na przedsiębiorstwach niemieckich i hiszpańskich przez zespół Jaskiewicza (Jaskiewicz, Gonzalez, Menéndez, Schiereck, 2005) wykazało, że większe zaangażowanie rodziny wiąże się z wyższą długoterminową efektywnością spółki. Di Pofi (2003), wykorzystując dane amerykańskiej ankiety (American Family Business Survey), analizował związek między rodzinnością a satysfakcją menedżerów z wyników finansowych badanych podmiotów i zaobserwował pozytywną zależność tych czynników. Dudaroglu (2008), analizując tureckie firmy rodzinne przemysłu motoryzacyjnego, zaobserwował pozytywną korelację udziału rodziny i wydajności biznesowej.

Wydaje się zatem, że rodzina istotnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Niektóre badania pokazują, że efekt rodziny jest bezpośredni, szczególnie gdy oceniany był jej wpływ na zarządzanie lub finansowe aspekty działalności podmiotu.

Firmy rodzinne często realizują pozaekonomiczne cele kosztem wyników finansowych (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes, 2007). Zachowanie, które powoduje, że zasoby firmy są przeznaczane na zaspokojenie celów, może negatywnie wpłynąć na wyniki firmy (Chrisman, Chua, Litz, 2004), kreując konflikty między właścicielami z rodziny i tymi spoza niej (Madison, Holt, Kellermanns, Ranft, 2016).

2. Teoria służebności w odniesieniu do działania firmy rodzinnej

Inną teorią mającą zastosowanie w firmach rodzinnych jest teoria służebności. Służebność to koncepcja zupełnie odmienna od założeń teorii agencji, jej źródeł należy doszukiwać się w psychologii i socjologii organizacji, które zgodnie z zasadami behawioryzmu inaczej postrzegają naturę człowieka, w tym menedżera. Według zwolenników teorii służebności menedżer kieruje się w swych działaniach potrzebą sukcesu i samorealizacji i stara się w praktyce zbliżyć własny interes z interesem właścicieli spółki. To, że przekłada interes spółki czy interes właścicieli nad interes

własny, nie oznacza, że jest altruistą. To raczej kwestia realistycznej oceny sytuacji, w której działania i efekty korzystne dla pryncypała wpłyną w dłuższej perspektywie pozytywnie na przebieg jego kariery zawodowej, na prestiż w środowisku biznesowym oraz szansę zawarcia nowych kontraktów menedżerskich na jeszcze lepszych warunkach (Jeżak, 2010, s. 148–149).

Teoria służebności, podobnie jak agencji, opisuje związek pomiędzy dwiema stronami: pryncypałem (właścicielem) a stewardem (*steward – manager*). Menedżer jest stewardem, zarządcą, który realizuje interes pryncypała, a mechanizmy nadzoru korporacyjnego, które wzmacniają działania zarządzającego, stosuje się po to, aby te interesy do siebie zbliżyć. To powoduje realizację celów w interesie organizacji i poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstw (Madison i in., 2016).

Teoria zakłada pewne korzyści z zachowania stewarda w kontekście firmy rodzinnej. Sugeruje się na przykład, że czynniki psychologiczne, takie jak motywacja wewnętrzna i identyfikacja z firmą rodzinną, ułatwiają zachowanie stewarda zgodne z interesem właścicieli, członków rodziny (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). Według Zahry, Haytona i Salvato (2004) połączenie funkcji własności i zarządzania w firmach rodzinnych eliminuje oportunizm i inne negatywne zjawiska agencji. Właściciele-menedżerowie działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Menedżerowie nie kierują się własnymi, partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje. Altruizm jest atrybutem stewarda, pomaga mu osiągnąć cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu.

Analizy empiryczne prowadzone na przedsiębiorstwach rodzinnych zgodnie z teorią służebności wiążą zachowania zarządzających z efektywnością tych podmiotów. Duża identyfikacja pracowników z firmą rodzinną jest pozytywnie powiązana z jej rentownością i możliwością przetrwaniem (Vallejo, 2009). Davis, Chua i Litz (2010) zauważają, że *family business* zwiększają, wzmacniają zaufanie i zaangażowanie wśród pracowników, co tworzy unikalną wiązkę zasobów i prowadzi do tworzenia przewagi konkurencyjnej w tych firmach. Uważa się również, że występują tendencje do altruizmu, jednak inne niż według teorii asymetrycznego altruizmu w teorii agencji. W teorii służebności altruizm menedżerów i członków rodziny w firmie ma pozytywny wpływ na jej wzrost i wyniki finansowe (Madison i in., 2016).

To, czy menedżerowie wybierają model agenta czy stewarda, zależy od nich samych, od nastawienia psychologicznego i postrzegania własnej sytuacji. Właściciele, czyli pryncypałowie, także decydują o tym, czy poprzez własne zachowanie i tworzone procedury kreują w spółce relację agencji czy relację służebności (Jeżak, 2010, s. 149).

Podsumowanie

Teorie agencji i służebności różnią się pod względem założeń dotyczących symetrii informacji i zgodności celu między właścicielem (pryncypałem) a menedżerem. Teoria agencji zakłada, że występuje asymetria informacji pomiędzy stronami, w związku z tym wprowadza się mechanizmy *corporate governance*, aby zrównoważyć cele obu stron i zwiększyć efektywność firm. Natomiast w teorii służebności uznaje się, że cele realizowane przez menedżera odpowiadają celom właściciela, a zatem można interpretować, że *stewardship theory* zakłada, że informacja pomiędzy stronami jest symetryczna. Symetria informacji mówi, że zarządcy, stewardzi, rozumieją cele właścicieli i działają w najlepszym interesie firmy. Potwierdzenie takich założeń wymaga dalszych badań, żeby przekonać się, czy rzeczywiście istnieje zgodność pryncypała i menedżera na temat celów i kierunków rozwoju firmy rodzinnej (Madison i in., 2016).

Część badaczy zajmujących się *family busniess* sugeruje, że „teoria agencji oferuje układ odniesienia, dzięki któremu można badać specyficzne problemy firm rodzinnych" (Chrisman i in., 2004, s. 351), podczas gdy inni opisują teorię stewarda jako „idealną do wyjaśnienia zarządzania w kontekście rodzinnego podmiotu" (Davis i in, 2010, s. 1093). Teorie te prezentują przeciwstawne założenia i prognozy dotyczące efektywności rodzinnych podmiotów, a zatem podejmują trwającą debatę na temat zastosowania każdej z nich w wyjątkowym kontekście (Madison i in., 2016).

Wcześniej badacze i teoretycy założeń teorii agencji sugerowali, że firmy własności rodzinnej i zarządzane przez rodzinę mają bardzo skoncentrowaną strukturę własności i wobec tego koszty agencyjne nie występują (Jensen, Meckling, 1976). Obecnie część z nich argumentuje na rzecz przeciwnego punktu widzenia (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, Gutierrez, 2001). Odniesie obu podejść do rzeczywistości może zależeć od rodzaju firmy rodzinnej. Na przykład Schulze i in. (2001) sugerują, że koszty agencji w firmach rodzinnych zaczynają gwałtownie wzrastać z powodu altruizmu właściciela/menedżerów. Ponadto koszty agencji mogą nie być takie same na każdym etapie cyklu życia firmy rodzinnej. Na przykład podczas sukcesji dyrektora generalnego w przedsiębiorstwie rodzinnym altruizm może wzrosnąć, zwiększając w ten sposób koszty agencyjne.

Podsumowując, można założyć, że unikalne zasoby i atrybuty firm rodzinnych mogą usprawnić zarządzanie nimi, a posiadana wiązka zasobów różnicuje *family busniess* na te o wysokiej i niskiej efektywności (Sirmon, Hitt, 2003).

Literatura

Ali, A., Chen, T., Radhakrishnan, S. (2007). Corporate Disclosures by Family Firms. *Journal of Accounting and Economics*, *44* (1–2), 238–286.

Ayranci, E. (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research. *Business and Economic Horizons*, *3*, 83–104.

Bhaumik, S., Gregoriou, A. (2010). "Family" Ownership, Tunneling and Earnings Management: A Review of the Literature. *Journal of Economic Surveys*, *24* (4), 705–729.

Chami, R. (2001). What is Different About Family Businesses? *IMF-Working Paper*, *1* (70), 1–37.

Claessens, S., Djankov, S., Fan, J.P.H., Lang, L.H.P. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*, *57*, 2741–2772.

Claessens, S., Djankov, S., Lang, L.H.P. (2000). Separation of Ownership From Control of East Asian Firms. *Journal of Financial Economics*, *58*, 81–112.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Litz, R.A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *28*, 335–354.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., Bergiel, E.B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *33*, 355–372.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., Kellermanns, F., Wu, Z. (2011). Family Involvement and New Venture Debt Financing. *Journal of Business Venturing*, *26*, 472–488.

Davis, J.H., Allen, M.R., Hayes, H.D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *34*, 1093–1116.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, F. (1997). Toward A Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, *22* (1), 20–47.

Di Pofi, J. (2003). *Effects of Family Influence on Satisfaction with Financial Performance in Family Businesses.* Auburn: Auburn University.

Dobija, D., Koładkewicz, I. (2011). Ład korporacyjny. Warszawa: Wolters Kluwer.

Dudaroglu, M. (2008). *Relationships Among Family Influence, Top Management Team Issues, and Firm Performance: An Empirical Study of the Automotive Supplier Industry in Turkey Using Structural Equation Modeling.* Yeditepe University: Turkey.

Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Chua, J.H. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *34*, 1043–1056.

Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002). The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, *65*, 365–395.

Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, *52* (1), 106–137.

Gómez-Mejía, L.R., Núñez-Nickel, M., Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, *44* (1), 81–95.

Irava, W.J., Moores, K. (2010). Clarifying the Strategic Advantage of Familiness: Unbundling its Dimensions and Highlighting its Paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, *1* (3), 131–144.

Jaskiewicz, P., Gonzalez, V., Menéndez, S., Schiereck, D. (2005). Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Business. *Family Business Review*, *18* (3), 179–202.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Struc Ture. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–360.

Jeżak, J. (2010). Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju. Warszawa: C.H. Beck.

Johnson, S., La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2000). Tunnelling. *American Economic Review. Working Paper 7523*, *90* (2), 22–27.

Karra, N., Tracey, P., Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30* (6), 861–878.

LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, *54* (2), 471–517.

Lubatkin, M.H., Durand, R., Ling, Y. (2007). The Missing Lens in Family Firm Governance Theory: A Self-other Typology of Parental Altruism. *Journal of Business Research*, *60*, 1022–1029.

Lubatkin, M., Schulze, W.S. (2005). The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family Managed Firms. *Journal of Organizational Behavior*, *26* (3), 313–330.

Madison, K., Holt, D.T., Kellermanns, F.W., Ranft, A.L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, *29* (1), 65–93.

Morck, R., Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27* (4), 367–382.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, *12*, 99–116.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, *46*, 179–194.

Sirmon, D.G. Hitt, A.M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Summer*, 359–366.

Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.

Vallejo, M.C. (2009). The Effects of Commitment of Non-family Employees of Family Firms From the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, *87*, 379–390.

Wright, M., Kellermanns, F.W. (2011). Family Firms: A Research Agenda and Publication Guide. *Journal of Family Business Strategy*, *2*, 187–198.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *28* (4), 363–379.

FAMILY BUSINESS BEHAVIOR AND GOVERNANCE THROUGH THE LENS OF STEWARDSHIP THEORIES

Abstract

The article presents the essence of family businesses and characterise their functioning. Family firm are unique due to the combination of the interests of the company and the family. This specifics makes a great interest of scientists and practitioners. In particular, an answer for the question, what distinguishes them and enables long-term functioning on the market is looked for. And how, usually concentrated family ownership, does affect the family business performance? The article focuses on agency and stewardship theory, which may be a good perspective on analyzing the specifics of family businesses. Therefore the aim of the paper is to present the essence and functioning of the family firm based on agency and stewardship theories.

Translated by Malwina Szczepkowska

Keywords: family firm, family business, corporate governance, agency theory, stewardship theory
JEL Codes: G30, G31, G33

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-09

Roman Tylżanowski[*]
Wojciech Leoński[**]
Uniwersytet Szczeciński

ŁAD KORPORACYJNY A INNOWACYJNOŚĆ PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

Streszczenie

W literaturze przedmiotu zagadnienia dotyczące ładu korporacyjnego nie są nowością, wzmianki na temat istoty tego pojęcia można znaleźć już w starożytnych zapiskach. Biorąc pod uwagę postępującą globalizację, kryzysy finansowe, powstawanie coraz bardziej złożonych podmiotów gospodarczych oraz szereg innych kluczowych zmian zachodzących w gospodarce na przestrzeni ostatnich lat, należy zauważyć, że omawiane zagadnienie zyskuje na znaczeniu. Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie zależności pomiędzy ładem korporacyjnym a innowacyjnością podmiotów gospodarczych. Hipotezą badawczą artykułu jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa zorientowane na innowacje powinny uwzględniać zasady ładu korporacyjnego. Dodatkowo w artykule postanowiono określić rolę ładu korporacyjnego we współczesnej gospodarce oraz wskazać sposoby stymulowania zachowań innowacyjnych w ramach nadzoru korporacyjnego. Do tego celu wykorzystano krytyczną analizę polskiej i zagranicznej literatury. Przeprowadzone rozważania wskazują na istotną rolę zasad ładu korporacyjnego w kształtowaniu przedsiębiorstw zorientowanych na innowacje.

Słowa kluczowe: ład korporacyjny, innowacje, przedsiębiorstwo

[*] Adres e-mail: romtyl@poczta.onet.pl.

[**] Adres e-mail: wleonski@wneiz.pl.

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach nie trzeba nikogo przekonywać, że innowacje odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Podmioty funkcjonujące w tym samym otoczeniu wykazują jednak zazwyczaj odmienne podejście do innowacji oraz osiągają różniące się w tym zakresie rezultaty. Literatura z zakresu ładu korporacyjnego dostarcza użytecznych informacji na temat istoty aktywności innowacyjnej w korporacjach. Kluczowe dla współczesnych przedsiębiorstw staje się umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych) w celu podniesienia poziomu innowacyjności, a tym samym wzmocnienia własnej pozycji na tle innych podmiotów pomimo często występującej sprzeczności interesów różnych grup funkcjonujących w ramach organizacji. W niniejszym artykule postanowiono zidentyfikować zależności pomiędzy ładem korporacyjnym a innowacyjnością podmiotów gospodarczych, wykorzystując do tego celu przegląd literatury.

1. Istota ładu korporacyjnego we współczesnej gospodarce

Termin ład korporacyjny jest odzwierciedleniem angielskiego pojęcia *corporate governance*. Jednak w polskiej literaturze można się również spotkać z innymi odpowiednikami tego terminu, takimi jak na przykład *nadzór właścicielski*, *nadzór korporacyjny*, *władztwo korporacyjne* bądź *władanie korporacyjne* (Jeżak, 2010, s. 117–121). Oczywiście powyższe pojęcia są zazwyczaj odmiennie interpretowane. W szczególności podkreślić należy zdecydowane różnice pomiędzy nadzorem właścicielskim a nadzorem korporacyjnym. Wszystkie te określenia skupiają się jednak przede wszystkim na jednej istotnej kwestii, a mianowicie rozdzieleniu własności i zarządzania oraz wiążącej się z tym utracie kontroli nad przedsiębiorstwem przez właścicieli i przejęciu jej przez menedżerów. W związku z powyższym w niniejszym artykule używa się wymienionych terminów zamiennie.

19 lutego 2009 roku termin *ład korporacyjny* wszedł oficjalnie do prawa polskiego za sprawą rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie informacji bieżących i okresowych przekazywanych przez emitentów papierów wartościowych. Według ujęcia OECD omawiane zagadnienie to „system, za pomocą którego organizacje gospodarcze są zarządzane i kontrolowane, a wiąże się on z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, wspól-

nikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki)" (*Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, 2004, s. 11). Dobija i Koładkiewicz (2011, s. 8) definiują go jako „system, który równoważy oczekiwania członków organizacji i ich samolubne zachowania". Chodzi bowiem o rozbieżność interesów poszczególnych członków organizacji i możliwość działania na szkodę innych osób. Problem ten jest istotą tak zwanej teorii agencji, czyli umowy, na mocy której właściciel(e) (pryncypał) zleca(ją) wykonanie usługi menedżerowi (agentowi), delegując tym samym uprawnienia oraz środki do podejmowania decyzji (Jensen, Meckling, 1975, s. 308).

Do podstawowych celów wprowadzania ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach zaliczyć można między innymi (Grodzki, 2006, s. 178):

a) wprowadzenie efektywnych instytucji oraz instrumentów kontroli menedżerów i korygowania ich błędów;
b) harmonizowanie interesów wszystkich stron zaangażowanych w funkcjonowanie firmy;
c) zapewnienie atrakcyjności inwestycyjnej oraz pozyskiwanie finansowania na rozwój firmy;
d) maksymalizacja wartości firmy zarówno z punktu widzenia właścicieli, jak i innych zainteresowanych stron.

Ze względu na wspomniany problem dotyczący rozdzielenia własności i zarządzania zachodzi konieczność wprowadzania uregulowań prawnych w zakresie funkcjonowania, kontroli i nadzoru przedsiębiorstw. Lepsze funkcjonowanie podmiotów gospodarczych powinien zapewnić właśnie efektywny nadzór korporacyjny. Ze względu na różnice w zakresie rozwoju rynków w poszczególnych krajach mamy obecnie do czynienia z występowaniem zróżnicowanych modeli oraz systemów nadzoru korporacyjnego. Można wyróżnić chociażby modele: anglosaski, germański, łaciński i japoński (Bogacz-Miętka, 2011, s. 77–100). Jak wskazuje Jeżak (2010, s. 189), pomimo ogromnych różnic pomiędzy wymienionymi modelami w dzisiejszych czasach można zaobserwować proces ich zbliżania się do jednego spójnego modelu, który mimo wszystko najbardziej zbieżny jest z modelem anglosaskim.

Oczywiście nadzór korporacyjny dotyczy przede wszystkim spółek publicznych, będących przedmiotem obrotu na giełdzie. W ostatnich latach tematyka *corporate governance* staje się jednak również kluczowym elementem funkcjonowania spółek niepublicznych, spółek Skarbu Państwa, spółek samorządowych czy też spółdzielni (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 20).

Do głównych przyczyn wzrostu zainteresowania problematyką ładu korporacyjnego w ostatnich kilkunastu latach należą chociażby (Słomka-Gołębiowska, 2012, s. 13–14):

a) globalizacja, liberalizacja rynków finansowych;
b) nasilenie procesów prywatyzacyjnych;
c) zwiększenie skali działalności doprowadzające do coraz bardziej wyraźnego rozdzielenia własności od zarządzania, a co za tym idzie, utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez właścicieli;
d) reformy systemu funduszy emerytalnych oraz wzrost prywatnych oszczędności;
e) postęp techniczny (w szczególności w zakresie technologii informatycznych wspierających systemy zarządzania);
f) coraz większa rola fuzji i przejęć (w tym wrogich) jako mechanizmów nadzoru korporacyjnego;
g) różnorodność form współczesnych przedsiębiorstw (np. organizacje sieciowe);
h) skandale korporacyjne (np. bankructwo przedsiębiorstwa Enron);
i) kryzys finansowy.

2. Ład korporacyjny jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstw

Podstawowym zadaniem nadzoru korporacyjnego jest uniknięcie takich zachowań menedżerów, które byłyby niezgodne z interesami właścicieli (akcjonariuszy) oraz wszystkich pozostałych interesariuszy. W tym celu konieczne staje się usprawnienie procesów podejmowania decyzji, zarówno przez kadrę menedżerską (zarządu), jak i osoby reprezentujące akcjonariuszy i interesariuszy, wchodzące w skład rady nadzorczej (bądź rady dyrektorów). Takie działania powinny umożliwić śledzenie wyników oraz efektywnie wykorzystywać posiadane przez firmę zasoby (Mesjasz, 2010, s. 355).

Wspomniana już wcześniej teoria agencji stoi u źródeł koncepcji *corporate governance*. Nie da się jednak ukryć, że przedstawia ona wizerunek menedżera raczej w negatywnym świetle. Oczywiście takie podejście jest bardzo często uzasadnione, a wynika ono z funkcjonowania wielu form niewłaściwego zachowania menedżerów, do których zaliczyć można między innymi (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 44; Mesjasz, 2010, s. 364):

a) nieuczciwe przywłaszczanie majątku przedsiębiorstwa (np. tworzenie własnych firm z wykorzystaniem kapitału należącego do kierowanego podmiotu);
b) niewłaściwe gospodarowanie środkami przedsiębiorstwa (np. inwestycje w nieefektywne projekty);
c) niska skłonność do podejmowania ryzyka, głównie z obawy o utratę stanowiska pracy;
d) krótkowzroczność w działaniu, wynikająca przede wszystkim z ograniczonego terminu zatrudnienia;
e) dążenie do zaspokojenia własnych ambicji zawodowych, a nie do maksymalizacji majątku właścicieli.

Realizacja wymienionych działań nie jest regułą, ale należy zgodzić się z poglądem, iż podstawowym celem menedżerów jest dążenie do rozwoju kariery zawodowej, stabilizacji zatrudnienia, a także zwiększenia dochodów (Weber, 2012, s. 17). Dobrze by było zatem zadać pytanie, w jaki sposób należy zachęcać zarząd przedsiębiorstwa do ukierunkowania swoich działań na maksymalizację wartości rynkowej akcji, czyli podstawowy cel inwestorów. Podkreślić należy w tym miejscu, że ze względu na oddelegowanie czynności zarządczych osobom, które specjalizują się w tym zakresie, akcjonariusze nie dysponują odpowiednim zakresem wiedzy na temat bieżących potrzeb przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach to menedżerowie, reprezentujący interesy właścicieli i innych osób, podejmują ostateczne decyzje dotyczące funkcjonowania firmy.

Jednym z najistotniejszych czynników zapewniających sukces współczesnego przedsiębiorstwa jest wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Działalność innowacyjna jest procesem bardzo złożonym, uwzględniającym działania naukowe, techniczne, finansowe, organizacyjne i komercyjne, a jego ostatecznym celem jest doprowadzenie do wdrożenia innowacji (MNiSzW, 2008, s. 95). Z kolei innowacje możemy traktować jako „zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przez układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp" (Pietrasiński, 1970, s. 8). Można stwierdzić, że innowacje są jednym z najważniejszych czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Niestety efekty wdrażanych innowacji są zazwyczaj zauważalne po dłuższym czasie, a dodatkowo takie przedsięwzięcia cechują się również wysokim poziomem ryzyka. Mamy zatem do czynienia z konfliktem pomiędzy dążeniem przedsiębiorstwa do wzrostu za pośrednictwem innowacji a presją na osiąganie doraźnych korzyści (np. wysokich zysków, z których część w postaci dywidendy trafia do akcjonariuszy). Niestety konflikt ten kończy się zazwyczaj wyborem bezpieczniejszego wariantu –

zaniechaniem podejmowania działalności innowacyjnej. W związku z powyższym, czy nie należałoby jednak zadać pytania, w jaki sposób można zintegrować czynności właścicielskie i zarządcze w celu ukierunkowania działalności przedsiębiorstwa na innowacje (długoterminowa perspektywa rozwoju podmiotu) i możliwość osiągania dzięki nim różnorodnych korzyści przez każdą zainteresowaną stronę.

Poza teorią agencji wyróżnić można również inne teorie ładu wewnątrzkorporacyjnego, które prezentują działalność menedżerów w przedsiębiorstwie w bardziej optymistycznym świetle. Jedną z takich teorii jest teoria służebności, która opiera się na założeniu, że „menedżer kieruje się w swych działaniach potrzebą sukcesu i samorealizacji, a także stara się w praktyce zbliżyć własny interes z interesami właścicieli spółki" (Jeżak, 2010, s. 148). Osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny bowiem zdawać sobie sprawę, że realizowane przez nich działania i osiągane efekty, które są korzystne dla właścicieli, wpłyną pozytywnie także na ich karierę zawodową oraz prestiż w środowisku biznesowym. Dzięki takiemu myśleniu zdecydowanie wydłuża się horyzont działania menedżerów, co z kolei zwiększa skłonność do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie, w szczególności tych o charakterze radykalnym. Nadzór korporacyjny należy zatem przeprowadzać w taki sposób, aby zapewniać rozwój całego podmiotu gospodarczego. W związku z tym powinien on również obejmować obszary dotyczące innowacji (Lazonick, 2006, s. 10). Według teorii służebności ludzie są z natury skłonni do przyjmowania odpowiedzialności oraz są zdolni do podejmowania działań wymagających kreatywności. Jest to jednak możliwe przede wszystkim dzięki utworzeniu właściwej kultury organizacyjnej, która zapewni menedżerom możliwość eksperymentowania i da większe przyzwolenie na popełnianie przez nich błędów (Golej, 2008, s. 301).

Innowacyjności sprzyja również panujący obecnie paradygmat dotyczący otwartych innowacji (*open innovation*), w myśl którego przedsiębiorstwa nastawione na wzmocnienie własnej pozycji konkurencyjnej powinny nabywać licencje, patenty na wynalazki oraz inne nowatorskie rozwiązania od podmiotów zlokalizowanych otoczeniu firmy (Chesbrough, 2003, s. 67). Ma to swoje odzwierciedlenie w teorii nadzoru korporacyjnego, a mianowicie uwzględnianiu w nim wszystkich podmiotów mających interes w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (*stakeholders*) (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 19).

Ład korporacyjny może być czynnikiem stymulującym działalność innowacyjną podmiotów gospodarczych w szczególności poprzez (Lazonick, 2006, s. 6–54; Golej, 2008, s. 302–304):

a) wykazywanie przez akcjonariuszy oraz pozostałych dawców kapitału (różnego rodzaju instytucje umożliwiające finansowanie długotermino-

we) cierpliwości w oczekiwaniu na pojawienie się efektów przedsięwzięć innowacyjnych;
b) przyjęcie długoterminowej strategii rozwoju firmy opierającej się na zaufaniu pomiędzy inwestorami a menedżerami;
c) dopuszczenie możliwości popełniania błędów wynikających z faktu, że innowacje cechują się wysokim poziomem niepewności;
d) kontrolę menedżerską mającą na celu alokację zasobów zgodną z przyjętymi celami strategicznymi oraz rozwojowymi;
e) udzielenie kadrze zarządzającej gwarancji bezpieczeństwa przy podejmowaniu decyzji o wdrażaniu innowacji, mogących przynieść przedsiębiorstwu znaczące korzyści w długiej perspektywie czasowej.

Dzięki stworzeniu kultury organizacyjnej uwzględniającej wszystkie powyższe przesłanki przedsiębiorstwa, w których występuje sprzeczność interesów pomiędzy właścicielami a kadrą zarządzającą, zwiększą swoje szanse na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.

3. Sposoby stymulowania innowacyjnych zachowań w ramach nadzoru korporacyjnego

W celu osiągnięcia zaplanowanego celu, jakim jest rozwój podmiotu poprzez wprowadzanie innowacji, niezbędna jest odpowiednia postawa osób zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Inne będą jednak czynniki determinujące innowacyjne zachowania dla menedżerów, a inne dla członków rady nadzorczej.

Do sposobów stymulowania takich zachowań wśród menedżerów zaliczyć można chociażby (Mesjasz, 2010, s. 369–371; Bogacz-Miętka, 2012, s. 49–50; Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 160–166; Martins, Terblanche, 2003, s. 70):

a) sposób wejścia w skład zarządu oraz charakter relacji ze spółką – oczywiście dla menedżerów najkorzystniejsze będzie podpisanie umowy o pracę na czas nieokreślony, ale wyróżnić można wiele innych korzystnych dla tej strony form umów (np. kontrakt menedżerski rozbudowany z opcją na akcje);
b) wynagrodzenie podstawowe, którego wysokość powinna być ustalona na poziomie pozwalającym na wiązanie celów akcjonariuszy z celami menedżerów w krótkim i długim horyzoncie czasowym; wynagrodzenie podstawowe ma na celu ograniczenie ryzyka zmniejszenia korzyści kadry zarządzającej w sytuacjach, które są od nich niezależne (np. niekorzyst-

nych tendencji na rynku kapitałowym); czasami kluczowym rozwiązaniem w tym zakresie może być wynagrodzenie w postaci uznania, co wynika z zaspokojenia kluczowej potrzeby wyższego rzędu;

c) rodzaj wynagrodzenia dodatkowego, które powinno być zależne od osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników ekonomicznych (np. tantiemy z zysku, dodatkowe świadczenia);
d) zagwarantowanie wysokich rekompensat w przypadku zwolnienia menedżera (tzw. złote spadochrony), co może przyczynić się do zmniejszenia oporu przed podejmowaniem bardziej ryzykowanych działań;
e) zapewnienie autonomii i elastyczności w działaniu;
f) przyzwolenie właścicieli na podejmowanie ryzyka przez menedżerów oraz wiążące się z tym prawo do popełniania błędów;
g) otwarta komunikacja pomiędzy członkami rady nadzorczej a członkami zarządu likwidująca bariery porozumiewania się pomiędzy kluczowymi osobami w przedsiębiorstwie.

Z kolei do czynników determinujących innowacyjne zachowania członków rady nadzorczej (rady dyrektorów) należą m.in. (Mesjasz, 2010, s. 373–375; Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 136–138):

a) sposób wejścia w skład rady – w szczególności kluczowe znaczenie ma udział członków niezależnych, którzy wniosą do przedsiębiorstwa świeże spojrzenie na temat jego rozwoju i nie będą w żaden sposób powiązani z innymi akcjonariuszami; członkowie rady są zazwyczaj wybierani przez walne zgromadzenie akcjonariuszy;
b) poczucie prestiżu wynikającego z uczestniczenia w zespole, który kształtuje przyszły wizerunek firmy, co jeszcze bardziej przyczyni się do przychylności innowacyjnym ścieżkom rozwoju;
c) wynagrodzenie członków rady jako istotny czynnik motywacyjny; takie wynagrodzenie ustalane jest przez statut bądź uchwałę walnego zgromadzenia (np. prawo udziału w zysku spółki);
d) traktowanie swojej funkcji nie tylko jako organu sprawowania kontroli nad zarządem, ale również doradzanie menedżerom i innym podmiotom w zakresie podejmowania decyzji zapewniających rozwój przedsiębiorstwa;
e) przyzwolenie na niezależne myślenie, czyli swoboda w wyrażaniu własnego zdania.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione czynniki, należy stwierdzić, że najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się utworzenie proinnowacyjnej kultury orga-

nizacyjnej, która będzie sprzyjała kształtowaniu się pożądanych zachowań, zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i członków rady nadzorczej.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że do ukształtowania się przedsiębiorstwa zorientowanego na innowacje konieczne jest uwzględnienie zasad ładu korporacyjnego. Zasady te powinny być jednak ustalone w taki sposób, aby uniknąć wszelkich konfliktów zachodzących pomiędzy kadrą zarządzającą a właścicielami kapitału przedsiębiorstwa. Co więcej, podmioty te powinny starać się ustalać spójne cele i współpracować ze sobą, doprowadzając do realizacji strategii przedsiębiorstwa ukierunkowanej na długoterminowe działanie na podstawie innowacji. O innowacyjności podmiotów gospodarczych nie zadecydują bowiem jedynie wysokie nakłady finansowe przeznaczone na ten cel. Ważne jest również nastawienie i zachowanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie wiążących decyzji, które bardzo często skupiają się na osiąganiu krótkoterminowych efektów, a takie podejście nie sprzyja innowacyjności. Należy zatem równoważyć korzyści dla inwestorów (maksymalizacja wartości rynkowej akcji) z korzyściami dla przyszłej pozycji przedsiębiorstwa (ukierunkowanie na innowacje). Odpowiedni nadzór korporacyjny może stać się jednym z ważniejszych czynników motywujących obie strony do przyjmowania postaw innowacyjnych.

Literatura

Bogacz-Miętka, O. (2012). *Kompendium wiedzy o nadzorze i kontroli nad przedsiębiorstwem*. Warszawa: CeDeWu.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Dobija, D., Koładkiewicz, I. (2011). Ład *korporacyjny*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Golej, R. (2008). Wybrane problemy sterowania działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. W: J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym* (s. 295–305). Łódź: Wyd. UŁ.

Grodzki, P. (2006). Dobre praktyki w spółkach publicznych jako przykład innowacji w nadzorze korporacyjnym. W: M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce* (s. 177–186). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1975). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3* (4), 305–360.

Jeżak, J. (2010). *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck.

Lazonick, W. (2006). Corporate Governance, Innovative Enterprise and Economic Development. *UNU World Institute for Development Economics Research. Research Paper*, *71*, 49–56.

Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, *6* (1), 64–74.

Mesjasz, C. (2010). Analiza instrumentów motywacyjnych naczelnych organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych. W: A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 353–382). Kraków: Mfiles.pl.

MNiSzW (2008). *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wyd. 3. Warszawa.

Pietrasiński, Z. (1970). *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa: PWN.

Słomka-Gołębiowska, A. (2012). *Corporate givernance – banki na straży efektywności przedsiębiorstw.* Warszawa: CeDeWu.

Weber, A.-M. (2012). *Wynagrodzenie menedżerów jako zasada corporate governance*. Warszawa: Promotor.

Zasady nadzoru korporacyjnego OECD (2004). Pobrane z: http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_pl_final.pdf (29.09.2017).

CORPORATE GOVERNANCE AND INNOVATIVENESS OF ENTERPRISES

Abstract

Issues related to corporate governance are not new in literature. Mention to the essence of this concept can be found in ancient texts. Taking into consideration progressing globalization, financial crises, emergence of more and more complex economic entities and other key changes taking place in the economy over the past years, the discussed issue is gaining in importance. The aim of this study is to identify the relations between corporate governance and the innovativeness of business entities. In addition, article defines role of corporate governance in modern economy and identifies methods of stimulation of innovative behaviors in corporations. The study used critical analysis of the current polish and foreign literature about described issues. The considerations indicate the important role of corporate governance principles in shaping innovation-oriented enterprises.

Translated by Roman Tylżanowski

Keywords: corporate governance, innovations, enterprise
JEL Codes: G34, O30, O31

STUDIA I MATERIAŁY

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-10

Anna Wieczorek-Szymańska*
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W KSZTAŁTOWANIU EFEKTYWNOŚCI FINANSOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacjach i ich efektywnością finansową. Opracowanie bazuje na przeglądzie literatury z bazy Web of Science Core Corelation. W wyniku przeprowadzonej analizy wskazano na istnienie opracowań dowodzących związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością i efektywnością finansową organizacji. Jednakże związek ten nie ma jednoznacznego charakteru – występują zarówno pozytywne, jak również negatywne konsekwencje różnorodności kadry dla efektywności organizacji. Ponadto uwypuklono moderujący wpływ rozmaitych elementów na charakter związku pomiędzy różnorodnością i efektywnością organizacji.

Słowa kluczowe: różnorodność, zarządzanie różnorodnością, efektywność finansowa

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stają w obliczu szeregu wyzwań, których podłożem są trendy demograficzne i społeczne. Starzenie się społeczeństw, silne tendencje migracyjne, globalizacja to tylko niektóre zjawiska powodujące zmiany w strukturze rynku pracy, ale także w strukturze klientów. W związku z tym menedżerowie coraz częściej koordynują pracę heterogenicznych zespołów pracowników, dążąc do stworzenia oferty odpowiadającej potrzebom różnorodnych grup odbiorców. Stąd też

* Adres e-mail: anna.wieczorek-szymanska@usz.edu.pl.

rosnąca popularność koncepcji zarządzania różnorodnością. Jednocześnie badaczy i praktyków coraz bardziej interesują efekty wdrażania idei *diversity* w firmie.

Podejmując próbę włączenia się tę dyskusję, autorka artykułu dąży do określenia relacji pomiędzy zarządzaniem różnorodnością i efektywnością finansową. Celem opracowania jest analiza publikacji na temat związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacji a jej efektywnością finansową.

Artykuł opracowano na podstawie literatury. Dążąc do identyfikacji ważnych publikacji odnoszących się do analizowanej problematyki, wykorzystano bazę Web of Science Core Corelation. W celu wyszukania interesujących autorkę opracowań, posłużono się następującymi frazami w tytułach publikacji: *diversity management* oraz *financial performance*. Otrzymano w ten sposób jedynie cztery rekordy, dlatego też podjęto decyzje o rozszerzeniu zakresu wyszukiwania i zastąpiono frazę *financial performance* sformułowaniem *performance*. W sumie zidentyfikowano czterdzieści publikacji zawierających w tytule wspomniane frazy. Po lekturze abstraktów ostatecznie do analizy wybrano dziesięć artykułów (pozostałe odnosiły się do innych rodzajów efektywności organizacji).

1. Zarządzanie różnorodnością – podejście teoretyczne

Źródeł koncepcji zarządzania różnorodnością można upatrywać w działaniach amerykańskich organizacji, które w odpowiedzi na uchwaloną w USA w 1964 roku ustawę o prawach obywatelskich zaczęły wdrażać politykę równych szans – *Affirmatice Action Policy* (AA) oraz *Equal Employment Opportunity* (EEO) (Wieczorek-Szymańska, 2017, s. 80).

Dziś zarządzanie różnorodnością przez wielu badaczy, ale także przez praktyków, traktowane jest jako istotny element strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*), jako że jednym z jego filarów jest zapobieganie przejawom i skutkom zjawiska dyskryminacji w pracy. Warto jednakże zauważyć, że strategiczne podejście do różnorodności w organizacji to więcej niż tylko przeciwdziałanie wykluczeniu. Działania podejmowane na rzecz wspierania przedstawicieli grup społecznych zagrożonych wykluczeniem to pewien fragment zarządzania różnorodnością. Shen, Chanda, D'Netto i Monga (2009) podkreślają, że strategiczne zarządzanie różnorodnością ma wyraźny biznesowy kontekst, podczas gdy działania organizacji na rzecz wyrównywania szans dyktowane są przede wszystkim chęcią przestrzegania przepisów prawa i istniejącą presją społeczną.

Współcześnie w zarządzaniu różnorodnością dominujący staje się pogląd, że poprzez świadome kształtowanie zróżnicowanych zespołów pracowniczych można osiągnąć wyższą efektywność i innowacyjność pracy (Nowicka, 2013, s. 40). Jednocześnie Thomas Jr. (1991) podkreśla, że płeć czy wiek to nie jedyne czynniki różnicujące kadrę przedsiębiorstwa. Odmienne poglądy, styl pracy, doświadczenia czy kompetencje są także pochodną zaplecza kulturowego, etnicznego, orientacji seksualnej i wielu innych. Stąd w ramach zarządzania różnorodnością uwzględnia się proponowane przez J. Fazlagicia (2014) tak zwane pierwotne, wtórne i organizacyjne czynniki różnicujące grupy pracownicze. Do pierwszych należą rasa, orientacja seksualna, narodowość, wiek, niepełnosprawność. Wtórne czynniki to: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religia, język. Zmienne organizacyjne to między innymi pozycja w hierarchii, forma zatrudnienia, sektor zatrudnienia czy staż pracy.

Taylor Cox (1993) podkreśla, że zarządzanie różnorodnością to rodzaj podejścia do gospodarowania kapitałem ludzkim, w ramach którego dąży się maksymalizowania potencjalnych korzyści i eliminowania potencjalnych zagrożeń wynikających z heterogeniczności kadry. W tym kontekście różnorodność staje się źródłem cennych, rzadkich, trudnych do imitacji i niesubstytucyjnych przewag konkurencyjnych na rynku (McMahan, Bell, Virick, 1998, s. 199).

2. Relacja pomiędzy zarządzaniem różnorodnością a efektywnością organizacji

Generalny postulat w ramach teorii zasobowej głosi, że istnieje pozytywna relacja pomiędzy różnorodnością w organizacji a jej efektywnością (Barney, 1991, s. 99–120). Zgodnie z poglądami Hambicka i Masona (1984) cechy demograficzne menedżerów i decydentów w firmie mogą mieć istotny wpływ na wydajność organizacji. Zakłada się, że doświadczenia, wyznawane wartości, a także profil osobowości menedżera silnie wpływają na jego interpretację sytuacji, w których się znajduje, a co za tym idzie, także na dokonywane wybory (Hambrick, 2007). Stąd zróżnicowane zespoły pracowników są w stanie lepiej odpowiadać na potrzeby rynku, lepiej go rozumiejąc. Heterogeniczny zespół gwarantuje szerszą perspektywę w analizie otoczenia przedsiębiorstwa poprzez zderzanie się różnych opinii i ocen czy alternatywnych poglądów. Ponadto grupy takie mogą także wykazywać się większym poziomem kreatywności i innowacyjności, co prowadzi do większej efektywności działania całej

organizacji (Adusei, Akomea, Poku, 2017). Według Cartera, Simkinsa i Simpsona (2003) większa różnorodność płciowa sprzyja także większej niezależności zespołów, ponieważ kobiety mają silniejszą skłonność do zadawania pytań, których nie zadają mężczyźni. Kobiety orientują się także częściej na wspieranie i utrzymywanie relacji, dlatego gdy więcej kobiet zajmuje stanowiska kierownicze, można spodziewać się pewnej poprawy klimatu organizacyjnego uczenia się i wydajności (Adusei i in., 2017).

Z drugiej strony dominuje silne przekonanie, że różnorodność w organizacji będzie zagrażała jej efektywności. Przy odmiennych opiniach członków zespołów wydłuża się proces podejmowania decyzji, rośnie ryzyko konfliktów, a co za tym idzie, obniżenia efektywności procesu podejmowania decyzji. W sektorach, gdzie szybkość działania decyduje o sukcesie rynkowym, wszystkie te czynniki mogą mieć znaczący wpływ na obniżenie efektywności, także finansowej, przedsiębiorstwa (Adusei i in., 2017).

W związku z przedstawionymi powyżej opiami istnieje potrzeba weryfikacji hipotezy o związku pomiędzy zarządzaniem różnorodnością w organizacji a efektywnością finansową. Stąd w niniejszym opracowaniu dokonano przeglądu wybranych badań na ten temat.

3. Przegląd wybranych badań nad wpływem zarządzania różnorodnością na wydajność finansową organizacji

W tabeli 1 zestawiono informacje o artykułach poddanych analizie.

Tabela 1. Wykaz publikacji poddanych analizie

Autorzy	Tytuł	Rodzaj badanych podmiotów	Czynniki różnicujące kadrę	Sposób mierzenia efektywności finansowej
1	2	3	4	5
Boone, Hendriks	*Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity*	Firmy sektora IT	Zaplecze funkcjonalne menedżera, poczucie umiejscowienia kontroli	ROS (*Return on Sales*)
Perkins, Fields	*Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches*	Kościoły	Wiek, staż pracy, postawy	*Balanced scorecard*

1	2	3	4	5
Talke, Salomo, Kock	*Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance*	Firmy sektorów: produkcji przemysłowej, wysokiej technologii, opieki zdrowotnej, produkcji żywności i napojów, motoryzacyjnego	Wykształcenie, doświadczenie (staż, obszar funkcjonalny i sektorowy)	Wskaźniki rynku kapitałowego
Richard, Kirby, Chadwick	*The Impact of Racial and Gender Diversity in Management on Financial Performance: How Participative Strategy Making Features Can Unleash a Diversity Advantage*	Firmy sektora usługowego	Rasa, płeć	ROA
Velte, Eulerich, van Uum	*Impact of Management Board Diversity on Corporate Performance*	Notowane na DAX30, TecDAX, MDAX, SDAX	Płeć, pochodzenie etniczne	Wskaźniki rynku kapitałowego
Opstrup, Villadsen	*The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance*	Publiczne organizacje na szczeblu samorządowym	Płeć	Przekroczenie budżetu gminy, wyniki operacyjne
Singal, Gerde	*Is Diversity Management Related to Financial Performance in Family Firms?*	Firmy rodzinne	Płeć, wiek	
Tanikawa, Jung	*Top Management Team (TMT) Tenure Diversity and Firm Performance Examining the Moderating Effect of TMT Average Age*	Firmy produkcyjne	Staż pracy, wiek	ROE, ROA
Tanikawa, Kim, Jung	*Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age*	Firmy produkcyjne	Wiek	ROE, ROA
Adusei, Akomea, Poku	*Board and Management: Gender Diversity and Financial Performance of Microfinance Institutions*	Instytucje mikrofinansowe	Wiek, płeć	ROA, OSS (*Operational Self-sufficiency*)

Źródło: opracowanie własne.

Boone i Hendriks (2009) badają, jak trzy zmienne – zachowanie oparte na współdziałaniu, wymiana informacji i decentralizacja podejmowania decyzji – moderują wpływ zróżnicowania zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla na efektywność finansową organizacji. Zróżnicowanie analizowane jest w odniesieniu do specjalizacji funkcjonalnej menedżerów oraz poczucia umiejscowienia kontroli. Autorzy badania stawiają tezę, że pierwszy z czynników ma potencjał

do podnoszenia jakości decyzji i efektywności firmy, a drugi może wywoływać konflikty w relacjach i jest w rezultacie szkodliwy dla efektywności organizacji. W wyniku przeprowadzonych analiz pokazują, że zachowanie oparte na współdziałaniu i wymiana informacji są niezbędnymi warunkami do czerpania korzyści ze zróżnicowania specjalizacji funkcjonalnej menedżerów, ale nie ma znaczenia dla zróżnicowania w umiejscowieniu kontroli. Z kolei zdecentralizowany proces decyzyjny zwiększa efektywność zróżnicowanych funkcjonalnie zespołów i wzmacnia negatywne konsekwencje różnorodności w poczuciu umiejscowienia kontroli na wyniki firmy.

Z kolei Talke, Salomo, Kock (2010) dowodzą, że zróżnicowanie zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, mierzone jako heterogeniczność w poziomie wykształcenia, rodzaju specjalizacji (funkcjonalnej i sektorowej) i doświadczenia zawodowego, ma silny pozytywny wpływ na innowacyjną orientację firmy. Silna proaktywna strategia skupiona na potrzebach klienta i nowoczesnych technologiach prowadzi do stworzenia portfolio innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie produktów, co podnosi efektywność finansową organizacji (rosną sprzedaż i zyski organizacji).

Następnie Richard, Kirby i Chadwick (2013) analizują wpływ rasowej i płciowej różnorodności w zarządzaniu na efektywność finansową organizacji przy moderującym oddziaływaniu partycypacji pracowników w tworzeniu strategii. Według autorów badania partycypacja wzmacnia pozytywną relację, która istnieje pomiędzy zróżnicowaniem rasowym a efektywnością finansową. Z kolei zarządzanie zróżnicowaniem płciowym wpływa pozytywnie na efektywność finansową tylko, jeśli partycypacja pracowników w tworzeniu strategii jest wysoka. Gdy partycypacja jest niska, zróżnicowanie płciowe w zarządzaniu wpływa negatywnie na efektywność.

Velte, Eulerich i van Uum (2014) podejmują problematykę ekonomicznych efektów różnorodności płciowej i etnicznej członków zarządu organizacji. Co ciekawe, badacze wskazują głównie negatywne skutki tego zróżnicowania dla efektywności finansowej firmy.

Natomiast Opstrup i Villadsen (2015) dowodzą, że zróżnicowanie płciowe w zespołach kadry menedżerskiej najwyższego szczebla skutkuje wyższym poziomem efektywności finansowej organizacji, ale tylko w tych podmiotach, gdzie struktura zarządzania zorientowana jest na pracę zespołową także pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi. Warto jednakże nadmienić, że badania te odnoszą się do specyficznych podmiotów, ponieważ prowadzone były w jednostkach samorządowych (gminach).

Perkins i Fields (2010) także poddali analizie podmioty niekomercyjne (Kościoły chrześcijańskie). Podkreślali w swoich wynikach, że zróżnicowanie zespołów kadry menedżerskiej najwyższego szczebla może mieć odmienny wpływ w organizacjach non profit niż w przypadku organizacji komercyjnych.

Również Singal i Gerde (2015) koncentrują swoje zainteresowania na bardzo specyficznych podmiotach, czyli firmach rodzinnych. Badania pokazują, że firmy rodzinne wypadają gorzej niż firmy nierodzinne pod względem wskaźników różnorodności. Interesujące jest jednak to, że słabsze praktyki zarządzania różnorodnością firm rodzinnych mogą przyczynić się do ich solidnych wyników finansowych.

Tanikawa i Jung (2016) skupiają swoje rozważania nad wpływem zróżnicowania stażu pracy wśród członków kadry menedżerskiej najwyższego szczebla na finansową efektywność (mierzoną wskaźnikami ROE i ROA). Dodatkowo analizie poddają moderujący efekt średniej wieku członków zespołów topmanagementu. Z przeprowadzonych badań wynika, że zróżnicowanie ze względu na staż miało negatywny i znaczący wpływ na ROE, ale nie na ROA. Co więcej, wyniki wskazywały również, że negatywny związek między zróżnicowaniem długości stażu członków kadry najwyższego szczebla a wydajnością firmy został złagodzony przez zatrudnianie w swoich strukturach starszych menedżerów. Jednocześnie zróżnicowanie zespołów kadry topmenedżerów ze względu na wiek miało negatywny i znaczący na poziom ROE, ale nie na ROA. W tym przypadku także uwidoczniony został niwelujący wpływ starszego wieku menedżerów (Tanikawa, Kim, Jung, 2017).

Wreszcie Adusei, Akomea i Poku (2017) stwierdzają, że zróżnicowanie wieku członków zarządu jest negatywnie i istotnie powiązanie z wynikami finansowymi firmy. Podobnie zarządzanie różnorodnością płci jest negatywnie, choć słabo związane z efektywnością finansową. Autorzy dowodzą, iż jest procentowy próg zróżnicowania członków zarządu firmy, powyżej którego nie obserwuje się już korzyści wynikającej z różnorodności. Istnieje ryzyko, że firmy, w których ponad 50% członków zarządu stanowią kobiety i jednocześnie ponad 50% stanowisk w zespołach menedżerskich piastowanych jest przez kobiety, narażone są na większe prawdopodobieństwo spadku wyników finansowych.

Podsumowanie

Przegląd wybranych wyników badań dowodzi, że wielu autorów podejmuje problematykę związku pomiędzy zróżnicowaniem kadry, a także zarządzaniem różno-

rodnością i efektywnością finansową przedsiębiorstwa. Jednakże warto podkreślić, że przeanalizowane opracowania wskazują, że związek ten nie jest jednoznaczny. Autorzy przedstawiają wyniki potwierdzające zarówno pozytywny wpływ różnorodności na efektywność finansową, jak i wpływ negatywny. Ponadto wiele badań ukazuje moderujące oddziaływanie rozmaitych elementów na charakter związku pomiędzy różnorodnością i efektywnością organizacji. Istotnymi zjawiskami są na przykład współpraca, wymiana informacji w zespołach, decentralizacja podejmowania decyzji i struktura zarządzania, partycypacja w budowaniu strategii czy typ podmiotu.

Należy także podkreślić, że badacze odnoszą się do rozmaitych wymiarów zarządzania różnorodnością w organizacjach. Analizowany jest zarówno wpływ pierwotnych czynników, takich jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, na efektywność finansową organizacji, ale także wtórnych, na przykład poziomu edukacji, i organizacyjnych, czyli: zróżnicowania zaplecza funkcjonalnego, doświadczenia, sektora działania, stażu pracy. Odmiennie bywa także mierzona efektywność finansowa. Wynika to między innymi ze specyfiki podmiotów poddawanych badaniu.

Artykuł oparto na przeglądzie tylko wybranych publikacji z bazy WOS, dlatego istnieje konieczność pogłębienia analiz z wykorzystaniem innych baz, a także pozycji książkowych.

Literatura

Adusei, M., Akomea, S.Y., Poku, K. (2017). Board and Management Gender Diversity and Financial Performance of Microfinance Institutions. *Cogent Business & Management*, *4* (1). Pobrane z: https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2017.1360030.pdf (30.03.2018).

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*, 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

Boone, C., Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity. *Management Science*, *55* (2), 165–180. DOI: 10.1287/mnsc.1080.0899.

Carter, D.A., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. The Financial Review, *38*, 33–53. DOI: 10.1111/fire.2003.38.issue-1.

Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-Meteor*, 1 (53). Pobrane z: http://www.e-meteor.edu.pl/artykul/index/numer/53/id/1078 (30.03.2018).

Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, *6* (2), 193–206. Pobrane

z: http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings11/hambrick1984amr.pdf (30.03.2018).

Hambick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, *32* (2), 334–343. Pobrane z: https://www.jstor.org/stable/20159303 (30.03.2018).

McMahan, G., Bell, M.P., Virick, M. (1998). Strategic Human Resources Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resources Management Review*, *3*, 193–214.

Nowicka, A.D. (2013). Zarządzanie różnorodnością – czyli jak efektywnie wykorzystać w zespole różnice międzyludzkie. *Bank Wspólnych Sił. Magazyn grupy BPS*, *1*, 40–41.

Opstrup, N., Villadsen, A.R. (2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*, *75* (2), 291–301. DOI: 10.1111/puar.12310.

Perkins, D.C., Fields, D. (2010). Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, *39* (5), 825–843. DOI: 10.1177/0899764009340230.

Richard, O.C., Kirby, S.L., Chadwick, K. (2013). The Impact of Racial and Gender Diversity in Management on Financial Performance: How Participative Strategy Making Features Can Unleash a Diversity Advantage. *International Journal Of Human Resource Management*, *24* (13), 2571–2582. DOI: 10.1080/09585192.2012.744335.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., Monga, M. (2009). Managing Diversity Through Human Resources Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resources Management*, *20*, 235–251.

Singal, M., Gerde, V.W. (2015). Is Diversity Management Related to Financial Performance in Family Firms? *Family Business Review*, *28* (3), 243–259. DOI: 10.1177/0894486514566012.

Talke, K., Salomo, S., Kock, A. (2011). Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, *28* (6), 819–832. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x.

Tanikawa, T., Jung, Y. (2016). Top Management Team (TMT) Tenure Diversity and Firm Performance Examining the Moderating Effect of TMT Average Age. *International Journal Of Organizational Analysis*, *24* (3), 454–470. DOI: 10.1108/IJOA-02-2014-0739.

Tanikawa, T., Kim, S., Jung, Y. (2017). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Exploring a Function of Age. *Team Performance Management*, 23 (3–4), 156–170. DOI: 10.1108/TPM-06-2016-0027.

Taylor Cox, J. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Thomas, R.R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: Amacom.

Velte, P., Eulerich, M., van Uum, C. (2014). Impact of Management Board Diversity on Corporate Performance. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, *66* (6), 581–601.
Wieczorek-Szymańska, A. (2017). Organizational Maturity in Diversity Management. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, *4* (1), 79–91.

DIVERSITY MANAGEMENT IN CREATION OF ORGANIZATIONAL FINANCIAL PERFORMANCE

ABSTRACT

The aim of the article is to describe the relationship between diversity management in organization and its financial performance. The paper is based on the literature review. The research sample includes the quality papers retrieved from the Web of Science Core Collection database. As a result of the analysis, the hypothesis about the existence of a relationship between the diversity management and the financial performance of the organization has been positively verified. However the relationship is not clear, as authors present research both on negative and on positive consequences of diversity management for financial performance. In addition, the moderating influence of various elements on the nature of the relationship between the diversity and efficiency of the organization has been emphasized.

Translated by Anna Wieczorek-Szymańska

Keywords: diversity, diversity management, financial performance
JEL Code: M54

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-11

Justyna Kaźmierczak*
Uniwersytet Szczeciński

WPŁYW FORM MOTYWOWANIA NA POBUDZANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Motywacja jest kluczowym czynnikiem wspierającym wzrost efektywności pracy zatrudnionych, a co za tym idzie, czynnikiem umożliwiającym sukcesywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na ryku. Celem artykułu jest wskazanie, jakie formy motywowania pracowników przekładają się na wzrost ich zaangażowania. Wyodrębniono problematykę motywacji oraz wskazano jej wpływ na poziom zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki. Poza teoretycznymi treściami dotyczącymi form motywacji i zaangażowania przeprowadzono studium przypadku, by wskazać zależności między formami motywacji pracowników a ich zaangażowaniem w wykonywane obowiązki. Końcowa część artykułu prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w grudniu 2017 roku. (Badania ankietowe przeprowadzone na próbie 101 zatrudnionych w przedsiębiorstwie o zasięgu międzynarodowym, funkcjonującym w sektorze bankowości, zatrudniającym ponad 500 osób. W badaniu wzięło udział 101 pracowników z różnych działów, o różnym stażu pracy, co było celowym zabiegiem, by przedział wiekowy oraz stażu pracy był różny).

Słowa kluczowe: motywacja, zaangażowanie, motywowanie, efektywność pracy

* Adres e-mail: justyna.kazmierczak@wneiz.pl.

Wprowadzenie

XXI wiek to czas, w którym człowiek oraz posiadane przez niego wiedza i umiejętności stały się główną wartością każdej organizacji, niejednokrotnie kluczową w walce o przewagę konkurencyjną w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. O efektywności pracownika świadczą jego wyniki – jednak by je osiągać, obok wiedzy i umiejętności pracownik powinien odznaczać się zaangażowaniem oraz motywacją do pełnego wysiłku na rzecz pracodawcy.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi pojawiają się dwa podejścia do pracownika. Pierwsze z nich ma charakter ekonomiczny, czysto kalkulacyjny oraz ilościowy – pracownik traktowany jest tu jako typowy zasób materialny, przynoszący dane efekty, odpowiednio wyższe od nakładów. W drugim podejściu skupia się uwagę na człowieku i bazuje na komunikacji, motywacji i przywództwie, szukając metod zwiększenia zaangażowania pracowników (Ciekanowski, Ostrowska, 2013, s. 287). Badania potwierdzają, że podmioty funkcjonujące na rynku są dla pracujących nie tylko źródłem dochodu, lecz także, a może przede wszystkim, miejscem, gdzie mają oni możliwość zaspakajania potrzeb wyższego rzędu, do których zaliczyć można ambicję, chęć rozwoju osobistego czy potrzebę akceptacji. Zasadniczym zadaniem owych podmiotów jest zapewnienie pracownikom stosownych warunków pracy, pozwalających z jednej strony zaspakajać ich potrzeby, z drugiej jednak wspierających budowę kompetentnej i zaangażowanej drużyny pracującej dla realizacji wspólnych celów, przyczyniającej się przy tym do sukcesu organizacji.

Motywowanie zawsze odgrywało istotną rolę w procesie zarządzania – zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw i organizacji, jak i pracownika (Tomaszuk, 2014, s. 238). Warto zaznaczyć, że to przede wszystkim zaangażowanie pracowników należy do grupy kluczowych czynników decydujących o efektywnym funkcjonowaniu podmiotów na rynku. Pracownicy wykonujący swoje zadania z zaangażowaniem są bardziej wydajni, co przekłada się na szereg korzyści dla przedsiębiorstwa.

Nie budzi zatem zdziwienia wzrost zainteresowania tematyką zaangażowania zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Osoby zarządzające podmiotami pragną wiedzieć, czy pracownicy są zaangażowani i co wpływa na ich nastroje w tym obszarze. W dużej mierze owo zainteresowanie praktyków wynika również z kreowania wizerunku pracodawcy wrażliwego na potrzeby pracowników.

Współcześnie zabiegi mające na celu doraźne budowanie motywacji pracowników są już niewystarczające. Dziś należy stworzyć strategię budowania zaangażowania pracowników. Stwierdzenie to potwierdza raport CRF Institute dotyczący

najlepszych praktyk w zakresie HR. Wynika z niego, że zaangażowanie personelu dla 37% certyfikowanych firm stanowi priorytet i roku na rok nabiera coraz większego znaczenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem (European HR Best Practice Report, 2011, s. 3).

Celem artykułu jest wskazanie, jakie formy motywowania pracowników faktycznie przekładają się na wzrost ich zaangażowania Zastosowano główny podział form motywowania pracowników – na pozafinansowe i finansowe. Główna hipoteza brzmi: wpływ finansowych form motywowania nadal odgrywa najważniejszą rolę w procesie motywacji pracowników. Artykuł zamykają wnioski wyciągnięte na podstawie studium przypadku.

1. Motywacja – przegląd pojęć, formy

Motywacja jest siłą napędową ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników, które przekładają się na wzrost efektywności pracy. *Motywowanie* natomiast można ująć jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi za pośrednictwem stwarzania środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Genezy słowa *motywacja* czy *motywować* należy doszukiwać się w łacińskim *movere*, co oznacza: poruszać, powodować, pobudzać, agitować do działania (Pieter, 1963, s. 155). W literaturze termin ten przedstawiany jest różnorako. Najczęstsze jest określenie motywacji jako czynnika pobudzającego energię bądź też jako stan gotowości do podejmowania określonych aktywności. Motywację można odnieść do psychicznych, emocjonalnych przeżyć danej osoby, które w zasadniczej mierze kierują jej działaniem, by finalnie osiągnąć zamierzony cel.

Jedną z definicji *motywacji* podaje Haber (1995, s. 144), wskazując na działanie polegające na podejściu kierownika do podwładnego w sposób zindywidualizowany, bazujący na wniknięciu w jego indywidualny system potrzeb i oczekiwań, zapewnieniu stosownych warunków pracy oraz odpowiedniego stylu kierowania.

Natomiast Pocztowski (2008, s. 202–203) rozumie motywację jako wynik wewnętrznego procesu, w którym uczestniczy pracownik:

a) uświadamiając sobie potrzeby, szczególnie te niezaspokojone;
b) identyfikując możliwości ich zaspokojenia;
c) podejmując aktywności ukierunkowane na osiągnięcie celu;
d) osiągając dany poziom ocenianych zadań;

e) otrzymując nagrody bądź kary, które zaspakajają bądź nie jego potrzeby;
f) oceniając poziom zaspokojenia potrzeb, co skutkuje pojawieniem się nowych potrzeb.

Armstrong (2008) opisuje *motywację* jako silne zorientowanie jednostki na realizację celów. Motywacja rodzi się w momencie, gdy dana osoba spodziewa się, iż podejmowane przez nią czynności doprowadzą ją do osiągnięcia celu, a tym samym do nagrody, której rolą jest zaspokojenie określonych potrzeb danej jednostki. Co warto zaznaczyć, w definicji Armstronga motywacja determinuje określone działanie ludzi, którzy mogą motywować się sami, często jednak potrzebują, w mniejszym lub większym stopniu, motywacji z zewnątrz.

Wymienione wyżej definicje wskazują zgodnie na to, że motywacja jest siłą napędzającą ludzkie zachowania i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. I, co należy podkreślić, motywacja jako stan jest atrybutem zatrudnionego. Po drugiej jednak stronie – pracodawcy – leży stworzenie procesu motywowania pracownika. Motywowanie to proces inicjowany przez pracodawcę, jest to działanie świadome i celowe.

Osuch (2012) wskazuje, iż działanie zmotywowanej osoby cechuje odpowiednio wysoki poziom mobilizacji do podejmowania określonych zadań. Silna motywacja charakteryzuje pracownika, który energicznie podchodzi do wykonywanych zadań, wykonuje je w sposób przemyślny i planowy. Jego działanie można określić mianem kreatywnego i innowacyjnego. Na przeciwnym jednak biegunie znajduje się osoba, którą cechuje niski poziom ujawnianej energii. Taka osoba nie angażuje się w powierzone zadania, wykonuje je pobieżnie, by uniknąć przemęczenia. Taka osoba nie stanowi wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Co więcej, zdaniem Wacha, zatrudniony, którego poziom motywacji jest relatywnie niski, wymaga nadzoru zwierzchników, którzy stanowiliby pieczę nad poprawnym wykonywaniem zadań (Wach, 1997, s. 12).

Zmotywowany pracownik to efektywny pracownik, przyczyniający się do owocnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, dlatego też zrozumienie istoty motywacji, tego, co ją buduje, oraz, a może przede wszystkim, tego, co ją podtrzymuje, powinno stać się obszarem wzmożonej obserwacji podejmowanej przez kierowników.

W przedsiębiorstwach powinny funkcjonować zintegrowane systemy motywacyjne, czyli zestawy instrumentów, składających się z czynników, działań i zasad tworzących bodźce, które kształtują zachowania pracowników w taki sposób, aby stymulować ich do angażowania się w pracę w możliwie najkorzystniejszy sposób

zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika (Snopko, 2014, s. 314). Przełożeni mogą motywować pracowników w sposób pozytywny oraz negatywny. Sposób negatywny polega na stymulowaniu pracowników do efektywniejszej pracy za pomocą kreowania sytuacji zagrożenia – może to być groźba utraty pracy, degradacja na niższe stanowisko bądź potrącenie premii. W artykule jednak skupiono się na pozytywnych formach motywowania pracowników, do których zaliczamy finansowe oraz pozafinansowe formy motywowania.

Motywowanie finansowe to przede wszystkim wszelkiego rodzaju: nagrody finansowe, premie, podwyżki, bonusy, bony zakupowe. Natomiast do pozafinansowych form motywowania pracowników zalicza się: karnety, karty żywnościowe (często ujmowane jako program benefit), imprezy integracyjne, wyjazdy integracyjne, oferty szkoleń, kursów czy możliwości awansowania w pionie i poziomie.

System motywacji odgrywa kluczową rolę w budowaniu silnego, prężnie rozwijającego się przedsiębiorstwa, które tworzą wykwalifikowani i zadowoleni pracownicy. Dzięki implementacji wyżej wymienionych form motywowania pracodawca zyskuje lojalnych pracowników, zaangażowanych i solidnie wykonujących swoje obowiązki. Dzięki jasno określonej strategii motywowania pracowników wizerunek firmy może być inaczej postrzegany, może znacznie się ocieplić w oczach otoczenia, a przede wszystkim pracowników, którzy na zewnątrz przedstawiać ją będą jako przyjazną, dbającą o ich samopoczucie i samorealizację.

Kierownicy i menedżerowie powinni mieć jednak na uwadze, aby działania motywujące pracowników nie miały charakteru okazjonalnego, sporadycznego, ale by proces ten był długotrwały i konsekwentny. Stworzenie optymalnej strategii premiowania jest niezaprzeczalnie ważnym elementem, który znajduje odzwierciedlenie w efektach pracy zatrudnionych, motywuje do zwiększania wydajności, jak również do poprawy jakości wykonywanej pracy. Należy zachować równowagę między przyznawaniem świadczeń dodatkowych a efektami wykonywanej pracy. Nadmierne docenianie zasług może przełożyć się na dalszą demotywację pracownika, a niedocenienie osiągnięć – do spadku motywacji, a w konsekwencji nawet do frustracji. Pracownik stanowi podstawę każdego przedsiębiorstwa. Zatrudnienie dobrych pracowników pozwala na wybicie się ponad inne firmy i utrzymanie przewagi. Sukces firmy zależy od ludzkiego zaangażowania i poświęcania się sprawom zakładu pracy, a to jest możliwe dzięki skutecznej motywacji.

Funkcjonowanie w przedsiębiorstwach przemyślanych systemów motywacji niesie za sobą wiele korzyści, zarówno dla pracowników, jak i dla samego pracodawcy. Pracobiorcy czerpią satysfakcję z pracy, zwiększając swoje zaangażowanie

w powierzone im zadania. Uzyskując dodatkowe świadczenia finansowe czy niefinansowe, potęgują swój wkład w rozwój przedsiębiorstwa, który obecnie jest tak ważny. Przyznawanie przez pracodawcę bonusów może wpłynąć na zmniejszenie rotacji pracowników, jednocześnie zwiększając stabilność firmy. Takie działanie ociepla również wizerunek przedsiębiorstwa, jawi się ono jako przyjazne i dbające o swoich pracowników. Prawidłowe działanie systemów motywacyjnych daje pracodawcy przekonanie, że pracownicy nie odejdą z firmy do konkurencji, kuszącej jedynie wyższym wynagrodzeniem.

2. Zaangażowanie – przegląd pojęć, uwarunkowania i sposoby pomiaru

Wydajność pracowników odgrywa istotną rolę w budowaniu sukcesu współczesnej organizacji. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy są odpowiednio zmotywowani do działania i realizacji celów – słowem: ich zaangażowanie jest odpowiednio stymulowane za pomocą odpowiednich środków (Priyanka, Panjwani, 2014, s. 124).

W literaturze bardzo często pojawia się temat zaangażowana, opisywany i analizowany w kilku kontekstach. Badacze poświęcają się analizie tego zjawiska, próbie definicji, jak również prezentują wyniki badań dotyczących skutków zaangażowania. Owo zjawisko będące przedmiotem artykułu można rozpatrywać zarówno w kontekście pracowników, jak i całej organizacji. Praktycy i badacze próbują zdefiniować także owe determinanty, które budują zaangażowanie i wpływają na jego zwiększenie.

W literaturze anglojęzycznej pojawiają następujące rozumienia zaangażowania: zaangażowanie pracowników – *employee engegement* i zaangażowanie w pracę – *job engagement* oraz zaangażowanie organizacyjne – *organizational commitment*. Definicja zaproponowana przez Kahna ujmuje *zaangażowanie* jako stan psychologiczny umożliwiający pracownikom wyrażenie siebie w czasie swojej aktywności w zakładzie pracy w aspekcie emocjonalnym, fizycznym i kognitywnym. Jest to stan podlegający zmianom z różną częstotliwością u różnych osób (Kahn, 1990, s. 700) i wiąże się z entuzjazmem oraz przywiązaniem do wykonywanej pracy (Roberts, Davenport, 2002, s. 21–29).

Pod pojęciem *zaangażowania organizacyjnego* natomiast można rozumieć osobistą identyfikację danej osoby z celami i wartościami określonego podmiotu,

w którym się porusza. Taka osoba odznacza się gotowością do wysiłku na rzecz organizacji i chce podejmować się tego wysiłku w długoterminowym horyzoncie (Roberts, Davenport, 2002, s. 21–29). Jest to pewnego rodzaju psychologiczne uwarunkowanie funkcjonowania pracowników, nierozerwalnie łączące ich z organizacjami, które jednocześnie daje możliwość odejścia z nich mało atrakcyjnym (Johnson, Groff, Taing, 2009, s. 431).

Szerokie ujęcie zaangażowania różni się od zaangażowania organizacyjnego tym, że zaangażowanie organizacyjne określa podejście do organizacji i przywiązanie do niej, natomiast zaangażowanie nie jest podejściem, ale stopniem zaabsorbowania i skoncentrowania na pracy danej osoby (Saks, 2006, s. 600).

Niekwestionowane korzyści wynikające ze stanu zaangażowania, takie jak: wzrost efektywności działalności przedsiębiorstwa, prężnie działający zespół czy wysokie morale panujące w organizacji skłaniają do podejmowania starań mających na celu utrzymanie jak najwyższego stopnia zaangażowania pracowników. Jednocześnie obok pozytywnych aspektów posiadania w organizacji zaangażowanych pracowników zauważyć też można negatywne zjawiska związane z brakiem zaangażowania wśród zatrudnionych brak utożsamienia się z rolą pracownika, wycofanie się, obojętność emocjonalna.

Hewitt zaprezentował wyniki pomiaru zaangażowania pracowników. Badanie Aon Best Employers przeprowadzone zostało w 2017 roku na grupie blisko 72 tys. respondentów ze 119 polskich firm i wskazuje, że aż 52% polskich pracowników nie czuje się zaangażowanych w swoją pracę. Liczba takich pracowników zwiększyła się w stosunku do roku poprzedniego o całe 3%. Polska na tle Europy wypada źle, ponieważ tam zaangażowanie wzrosło w stosunku do roku 2016 o 4 p.p.

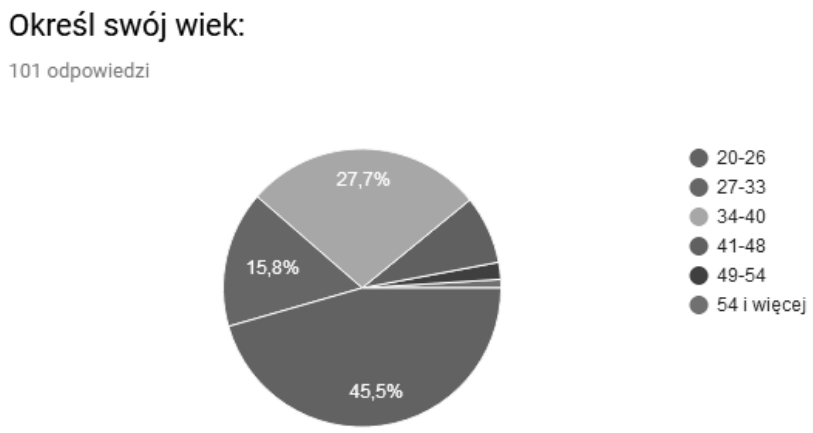
Zaangażowanie jest bardzo ważnym czynnikiem, zarówno w życiu codziennym, jak i w sferze zawodowej. Budowanie zaangażowania pracowników powinno być procesem pielęgnowanym każdego dnia, ponieważ to coś więcej niż strategia, to kultura zarządzania opierająca się na zaufaniu i wierze w pozytywne intencje pracowników. Tego typu podejście bazuje na przekonaniu, że pracownicy są inteligentni, twórczy i mają potencjał do angażowania się na rzecz firmy. Zaangażowanie może stać się kluczem do przezwyciężenia licznych trudności w organizacji, a tym samym może przyczynić się do poprawy jej kondycji na wielu płaszczyznach, dlatego tak ważne jest, aby kultura zaangażowania była w organizacji pielęgnowana.

3. Motywowanie pracowników a zaangażowanie – studium przypadku

Motywowanie pracowników jest bardzo ważnym punktem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Nie mniej ważne jest monitorowanie procesu motywowania. Często działania podejmowane przez pracodawców, ich zdaniem promotywujące, takie nie są w oczach pracowników. Jak podają najnowsze badania przeprowadzone przez Hewitta, tylko 11% pracodawców praktykuje ankiety wśród swoich pracowników częściej niż raz w roku, a ponad 25% pracodawców przeprowadza badania tylko co dwa lata lub nawet rzadziej. Tego typu feedback od pracowników powinien stać się standardem zarządzania w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ w ten sposób pracodawcy wiedzą, co wpływa na motywacje ich pracowników, a biorąc pod uwagę, że potrzeby ich zmieniają się w czasie, ankiety tego typu powinny być przeprowadzane regularnie.

W badaniu wzięło udział 101 ankietowanych z różnych działów przedsiębiorstwa. Badanie miało na celu diagnozę, jakie formy motywowania pracowników faktycznie wpływają na ich zaangażowanie. Podjęto próbę zaobserwowania pewnych zależności między wiekiem zatrudnionych, stażem pracy a formami motywowania pracowników.

Rysunek 1. Metryczka – wiek respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Niemal połowa ankietowanych to osoby młode, do 30. roku życia, nieposiadające dzieci. Jest to także pewnego rodzaju strategia, którą prowadzi badany podmiot. Firma stawia na osoby młode, mobilne, które szybko adaptują się do zachodzących zmian, potrafią szybko się uczyć i nie zamykają się na pełnienie nowych obowiązków. Zdecydowana większość badanych zamieszkuje Szczecin, a zatem odległość z miejsca zamieszkania do miejsca pracy nie stanowi problemu.

Ze względu na to, że pracownicy to osoby młode, oraz na to, że firma wciąż się rozwija, staż pracy większości zatrudnionych to 0–2 lata.

Rysunek 2. Metryczka – staż pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

65% ankietowanych wcześniej nie miało możliwości korzystania z form motywowania, czy to finansowych, czy pozafinansowych, co może być przyczyną tego, że pracownicy są usatysfakcjonowani z praktykowanych przez pracodawcę form motywacji i tego typu aktywność jest dla zdecydowanej większości ważna. Co więcej, oferta form motywacji pracowników stanowi o atrakcyjności badanego podmiotu jako miejsca pracy.

Rysunek 3. Ocena oferowanych form motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Mimo że zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy są młodzi i w większości ich staż pracy jest niewielki – 0–2 lata – to formy motywowania są dla nich bardzo ważne i stanowią o atrakcyjności danej oferty pracy. Mogłoby się wydawać, że osoby młode, podejmujące dopiero zatrudnienie nie są aż w tak dużym stopniu zorientowane na otrzymywanie szerokiego pakietu motywującego, ale to jednak dla większości badanych jest bardzo istotne.

Rysunek 4. Preferowane formy motywacji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Co więcej, mimo iż zatrudnieni uważają, że oferowane przez pracodawcę formy motywowania pozapłacowego są atrakcyjne oraz są usatysfakcjonowani, to jednak formy motywowania finansowego wiodą prym jako czynniki motywujące pracowników. Mimo że oferta pracodawcy jest bogata, to wszelkiego rodzaju podwyżki, bonusy i inne formy motywowania finansowego mają największy wpływ na poziom zaangażowania. Nie można odnaleźć w tym przypadku reguły, jako że pracownicy z dłuższym stażem są bardziej zorientowani na motywację finansową, natomiast nowi pracownicy stawiają na pozafinansowe formy motywowania. Wszyscy pracownicy pragną zarabiać więcej, otrzymywać podwyżki, bonusy czy premie uznaniowe. Może to być wynikiem tego, iż pozafinansowe formy motywowania nie przekładają się chociażby na zdolność kredytową, w momencie gdy młodzi ludzie budując swoją przyszłość, stawiają przede wszystkim na dobre zarobki. Dodatkowo można mówić o pokoleniu Y, które pragnie dużo zarabiać, a pozostałe kwestie grają drugorzędną rolę. Ponadto ciężko takie osoby utrzymać na stanowisku, są bardzo mobilne i nie czują długoterminowego przywiązania do stanowiska, dlatego tak ważne jest, aby wiedzieć, co fatycznie stanowi dla nich źródło motywacji.

Podsumowanie

Na sukces rynkowy przedsiębiorstw składa się wiele czynników. Niezaprzeczalne jest, że najważniejszym z owych czynników są pracownicy, którzy *de facto* tworzą dany podmiot. Kapitał ludzki stanowi bowiem podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną Do pracodawców należy zadanie rozwijania i wykorzystywania tkwiącego w zatrudnionych potencjału, jednak aby te działania przynosiły pożądane efekty, konieczne jest podejmowanie kompleksowych działań, które zapewnią wysoki poziom zaangażowania wszystkich pracowników. Działania doraźne nie mają tutaj żadnego zastosowania, należy zatem wykształcić określoną strategię opartą na kulturze dwustronnej komunikacji. Motywowanie do pracy to dwustronny proces zachodzący pomiędzy kierownictwem a zatrudnionymi, w którym to procesie ma miejsce zjawisko oddziaływania i wpływania na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego. Bardzo ważne jest, aby proces motywowania był odpowiednio skomunikowany, a mianowicie, aby kierownictwo praktykowało feedback od pracowników i sprawdzało, czy stosowane formy motywowania mają istotny wpływ na ich poziom zaangażowania w przedsiębiorstwie. Dzięki temu pracodawca może

kształtować swoją ofertę w zależności od potrzeb pracowników czy ich sytuacji życiowej, które zmieniają się w czasie. Co istotne, powinno się również zachować określoną równowagę między przyznawaniem świadczeń dodatkowych a efektami wykonywanej pracy. Wyolbrzymianie zasług może przełożyć się na dalszą demotywację pracownika, a niedocenienie osiągnięć – do spadku motywacji, a w konsekwencji nawet do frustracji. Warto jednak zaznaczyć, że „aby skutecznie kształtować zaangażowanie pracowników, menedżerowie powinni sami być zaangażowani w realizację zadań, celów organizacji" (Knap-Stefaniuk, 2016, s. 35–36)

Przeprowadzone badanie w międzynarodowej korporacji pokazuje, iż mimo że pracownicy różnią się pod wieloma względami: wieku, stażu pracy czy posiadanego potomstwa, to nadal formy motywowania o charakterze finansowym są najważniejszym czynnikiem budującym ich zaangażowanie. Naturalnie, pozafinansowe formy motywowania także stanowią dla nich wartość, jednak nie tak dużą, jak te pierwsze.

Literatura

Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.

Ciekanowski, Z., Ostrowska, A. (2013). Skuteczność procesu motywacji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, *97*, 287–292.

European HR Best Practice Report 2011 (2011). Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe, The CRF Institute.

Groff, K.W., Johnson, R.E., Taing, M.U. (2009). Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitiveor Synergistic? *British Journal of Management*, *20*, 431–447.

Haber, L.H. (1995). *Management. Zarys zarządzania małą firmą*. Kraków: WPSB.

http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/raport-aon-hewitt-zaangazowanie-polskich-pracownikow-spada,48640.html (29.01.2018).

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.

Knap-Stefaniuk, A. (2016). Dojrzali pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula (Vistula University Working Papers)*, *46* (1), 28–38.

Osuch, J. (2012). Motywacja jako czynnik zarządzania. *Zeszyty Naukowe Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, *1*, 101–121.

Pieter, J. (1963). *Słownik psychologiczny*. Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.

Priyanka, N., Panjwani, N. (2014). Motivation: A Driving Tool to Employee Productivity. *Asian Journal of Management Sciences*, *02* (03 Special Issue), 161–171.

Roberts, D.R., Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relation Today. Willey Periodicals*, *29*, 21–29.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21* (7), 600–619.

Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, *VIII*, 307–322.

Tomaszuk, A. (2014). Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bieliźniarskiej. *Kwartalnik Wydziału Zarządzania. Economics and Management. Quarterly Journal of the Faculty of Management*, *1*, 238–250.

Wach, T. (1997). *Motywowanie i ocenianie pracowników.* Warszawa: WSWZ.

THE INFLUENCE OF MOTIVATION FORMES ON THE GAINING OF EMPLOYEES' INVESTIGATION – A CASE STUDY

Abstract

Motivation is a key factor supporting the increase in the work efficiency of employees, and hence the factor enabling the successive functioning of the enterprise on the market. The purpose of the article is to indicate what forms of motivating employees actually translate into an increase in their involvement. The issues of motivation were identified and its impact on the level of employee involvement in the duties performed was indicated. In addition to the theoretical content regarding forms of motivation and commitment, a case study was carried out to indicate the relationship between the ways employees are motivated and their involvement in the duties performed. The final part of the article presents the results of the research carried out in December 2017 on a sample of 100 people working in an international corporation.

Translated by Justyna Kaźmierczak

Keywords: motivation, commitment, motivation, work efficiency
JEL Codes: M12, O15

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-12

Waldemar Kozłowski*
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

DYNAMIKA ZMIAN PUBLICZNYCH ZASOBÓW MIESZKANIOWYCH NA PRZYKŁADZIE OLSZTYNA

Streszczenie

Budownictwo publiczne należy do sektora rynku mieszkaniowego. Charakteryzuje się zróżnicowaniem w zakresie form finansowania, jak również standardem zamieszkania. Uwarunkowania prawne i ekonomiczne sprawiają, że problematyka dotycząca zarządzania publicznym zasobem mieszkaniowym wyróżnia się znaczącym stopniem wielowymiarowości, złożoności i zróżnicowania. Dlatego też istotną kwestią jest okresowa analiza i ocena zmian w publicznych zasobach mieszkaniowych. Celem opracowania jest ocena ekonomiczno-finansowa w obszarze publicznych zasobów mieszkaniowych na przykładzie Olsztyna w latach 2007–2015.

Słowa kluczowe: publiczny rynek mieszkaniowy, analiza wskaźnikowa, ocena ekonomiczno-finansowa

Wprowadzenie

Rynek nieruchomości mieszkaniowych ma istotny wpływ na szeroko rozumiany rozwój gospodarczo-społeczny, a w szczególności poziom życia obywateli. Warunki, w jakich ludzie żyją, w dużym zakresie determinują ich zdrowie, samopoczucie, zdolność do zaangażowania się w kształcenie i zatrudnienie, a w konsekwencji – do utrzymania przyzwoitego poziomu życia (Kucharska-Stasiak, 2006, s. 100; Bryx, 2007, s. 40–42; Markowski, 1999, s. 57–58).

* Adres e-mail: wkozlowski@xl.wp.pl.

Konwencje międzynarodowe normujące prawa człowieka traktują prawo do mieszkania jako część składową praw socjalnych obywatela[1]. Konstytucja RP nakłada na państwo obowiązek prowadzenia polityki ukierunkowanej na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych obywateli, przeciwdziałanie bezdomności, wspieranie rozwoju budownictwa socjalnego oraz wspieranie działań podejmowanych przez obywateli w celu uzyskania własnego mieszkania.

Na publiczne zasoby mieszkaniowe[2] składają się mieszkania komunalne, socjalne i społeczne, które stanowią jednocześnie narzędzie władz lokalnych do realizacji zadania własnego w aspekcie polityki mieszkaniowej.

Uwarunkowania w zakresie rozwoju publicznych zasobów mieszkaniowych zależą między innymi od sytuacji społecznej w gminie oraz jej możliwości rozwojowych. Niemniej w każdym przypadku organy gmin w jakimś stopniu muszą przeanalizować kwestie dotyczące umów najmu, praw najemców lokali, praw do lokali socjalnych czy w dużej części przypadków funkcjonowania towarzystw budownictwa społecznego (Nowak, 2014, s. 18). Dlatego też na mieszkalnictwo publiczne władze powinny spojrzeć w sposób systemowy, ponieważ każdy zasób jest połączony z innym bezpośrednio lub pośrednio. Powiązania mają charakter relacji: konkurencyjnych, komplementarnych, suplementarnych oraz sprzężonych (Brummer, Brachem, 2000, s. 38).

Publiczne zasoby mieszkaniowe są elementem rynku nieruchomości mieszkaniowych, a jednocześnie stanowią narzędzie szeroko pojętej polityki mieszkaniowej państwa. Do końca lat 80. mieszkalnictwo komunalne sterowane było w sposób centralny, zasoby mieszkaniowe stanowiły własność państwa i zarządzane były w miastach przez zakłady, tak zwane PGM (Państwowa Gospodarka Mieszkaniowa) lub ADM (Administracja Domów Mieszkalnych). W mniejszych gminach komunalna infrastruktura mieszkaniowa zarządzania była przez wielobranżowe struktury komunalne – tak zwane PPGKiM (Państwowe Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej i Mieszkaniowej), obecnie przekształcone w zakłady budżetowe lub spółki kapitałowe (Kucharska-Stasiak, 2010, s. 22–24).

---

[1] Międzynarodowa konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej, Nowy Jork, 7.03.1966, art. 5; Konwencja genewska dotycząca statusu uchodźców, Genewa, 28.07.1951, art. 21; Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych, Nowy Jork, 19.12.1966, art. 11.

[2] Ustawa o ochronie praw lokatorów, mieszkaniowym zasobie gminy i o zmianie Kodeksu cywilnego (t.j. Dz.U. 2001, nr 71, poz. 733, z późn. zm.), art. 2. definiuje publiczny zasób mieszkaniowy jako lokale wchodzące w skład mieszkaniowego zasobu gminy albo lokale stanowiące własność innych jednostek samorządu terytorialnego, samorządowych osób prawnych tych jednostek, Skarbu Państwa lub państwowych osób prawnych.

Publiczne zasoby mieszkaniowe poprawiają jakość życia najbardziej potrzebujących, a zarazem najbiedniejszych mieszkańców, a racjonalne nimi zarządzanie pozwala na podtrzymanie lokalnych trendów rozwojowych (Turkowski, Kozłowski, 2015, s. 80–83). Podmioty odpowiedzialne za gospodarowanie gminnym zasobem nieruchomości przyczyniają się do jego efektywności ekonomicznej oraz dobrobytu mieszkańców. Zasoby publiczne pełnią zróżnicowaną funkcję w rozwoju społeczno-gospodarczym (Kozłowski, 2015, s. 55).

Problemem badawczym poruszonym w opracowaniu jest optymalizacja zarządzania zasobami publicznymi w aspekcie ekonomicznym i finansowym. Przyjęto hipotezę badawczą, iż dynamika i struktura zasobów publicznych ulegają ciągłym zmianom o charakterze ekonomiczno-społecznym.

Celem opracowania jest wskaźnikowa ocena ekonomiczno-finansowa publicznych zasobów mieszkaniowych w Olsztynie. Podstawowe metody badawcze zastosowane w opracowaniu to analiza wskaźnikowa i analiza statystyczna. Zakres przestrzenny badań: miasto Olsztyn. Zakres czasowy badań: lata 2007–2015.

1. Publiczne zasoby mieszkaniowe na rynku nieruchomości w Olsztynie

Olsztyn zlokalizowany jest w północno-wschodniej części kraju. Od 1999 roku jest stolicą administracyjną województwa warmińsko-mazurskiego i powiatem grodzkim. Miasto podzielone jest na 23 osiedla, które stanowią jednocześnie jednostki pomocnicze gminy. Według danych GUS populacja Olsztyna na dzień 31 grudnia 2015 roku wynosiła 173 444 mieszkańców (tab.1).

Tabela 1. Stan i dynamika przyrostu liczby ludności Olsztyna w latach 2007–2015

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika
Liczba mieszkańców Olsztyna	177987	176142	176457	175388	175420	174641	174675	173831	173831	–2%

Źródło: Bank Danych Lokalnych, 2016.

Powierzchnia miasta to 88 km², co daje wskaźnik gęstości zaludnienia 1971 mieszkańców na 1 km^2. Poziom dynamiki liczby mieszkań przypadającej na 1000 mieszkańców w Olsztynie wyniósł 16% i należy do najniższych w Polsce (tab. 2).

Tabela 2. Stan i dynamika wzrostu liczby mieszkań przypadających na 1000 mieszkańców

Miasto	Lata									Dynamika %
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2007
Warszawa	412,0	427,3	436,7	443,7	450,2	457,6	467,7	477,6	500,5	21%
Łódź	398,0	415,7	428,7	432,4	437,6	443,3	449,8	454,8	469,3	18%
Katowice	367,0	386,9	414,8	418,6	423,4	428,0	435,4	439,6	441,7	20%
Kraków	356,1	372,6	381,6	387,6	396,4	402,5	412,3	425,8	432,9	22%
Wrocław	362,3	378,2	384,4	387,3	394,7	400,8	409,5	418,6	432,1	19%
Poznań	346,0	365,8	383,0	390,4	397,1	406,7	415,2	423,7	425,9	23%
Gdańsk	358,3	362,6	370,1	376,1	383,6	391,3	401,0	408,6	413,5	15%
Olsztyn	351,4	359,3	369,0	373,9	380,2	387,8	395,7	398,8	406,9	16%
Szczecin	358,0	365,3	372,7	376,7	380,6	386,5	391,9	396,8	402,7	12%
Białystok	359,2	365.3	373,1	377,3	380,3	386,5	391,4	395,6	398,5	11%

Źródło: opracowanie na podstawie danych z GUS (2016).

Najwyższą dynamikę wzrostu liczby mieszkań na 1000 mieszkańców w badanych latach charakteryzuje Poznań – 23%, Kraków – 22% oraz Warszawę – 21%. Najniższy poziom badanego wskaźnika charakteryzuje Białystok – 11%, Szczecin – 12% oraz Gdańsk – 15%.

W odniesieniu do form własności dominują lokale spółdzielcze, mimo iż od 2009 roku notują stały spadek w strukturze ogółem z 52% w roku 2007 do 47% w roku 2015. Spadek w strukturze ogółem notują również lokale publiczne, do których zaliczamy budownictwo komunalne, socjalne i społeczne – TBS z 10% w roku 2007 do 8% w roku 2015. Stały wzrost notują w strukturze ogółem lokale prywatne – 37% w roku 2007 do 44% w roku 2015. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura zmian w zasobach mieszkaniowych Olsztyna

Lata	Zasoby mieszkaniowe ogółem	Struktura procentowa			
		Zasoby spółdzielni mieszkaniowych	Zasoby prywatne	Zasoby publiczne	Inne zasoby
1	2	3	4	5	6
2007	66 506	52	37	10	1
2008	68 133	52	37	10	1
2009	69 704	52	37	10	1
2010	71 361	50	40	9	1
2011	72 318	50	40	9	1

1	2	3	4	5	6
2012	73 407	49	41	9	1
2013	74 581	49	42	8	1
2014	75 452	49	42	8	1
2015	76 152	47	44	8	1
Dynamika 2007/2015	15%	–10%	19%	–20%	0%

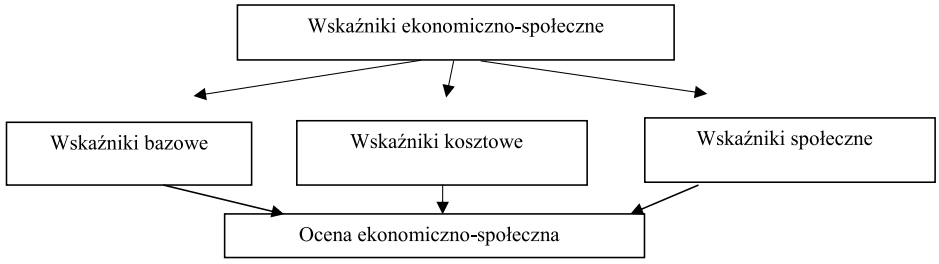
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, ZBK w Olsztynie, 2016.

Dynamika przyrostu ogólnej liczby mieszkań w Olsztynie wyniosła w okresie 2007–2015 15%. Największą dodatnią dynamiką charakteryzują się zasoby prywatne – 19%, natomiast największą ujemną dynamikę zanotowały zasoby publiczne: –20%. Spadek udziału zasobów publicznych w strukturze zasobów mieszkaniowych ogółem wynika głównie z procesu prywatyzacji.

2. Ocena wskaźnikowa publicznych zasobów mieszkaniowych

Aby zrealizować założony w opracowaniu cel związany z analizą zmian publicznych zasobów mieszkaniowych, zdefiniowano trzy grupy wskaźników: ilościowe, kosztowe oraz społeczne (rys. 1).

Rysunek 1. Model analizy i oceny publicznych zasobów mieszkaniowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borys (2005), s. 87.

W ramach poszczególnych grup zdefiniowano wskaźniki szczegółowe (tab. 4).

Tabela 4. Wskaźniki mieszkaniowych zasobów publicznych

Symbol	Wskaźniki	Parametry
	Wskaźniki bazowe	
M1	Struktura publicznych zasobów mieszkaniowych w latach 2007–2015	szt.
M2	Powierzchnia publicznych zasobów mieszkaniowych w latach 2007–2015	m^2
	Wskaźniki społeczne	
S1	Liczba osób zamieszkujących mieszkania komunalne	liczba osób
S2	Liczba osób zamieszkujących mieszkania socjalne	liczba osób
S3	Liczba osób zamieszkujących mieszkania TBS	liczba osób
	Wskaźniki kosztowe	
K1	Zadłużenie lokali komunalnych i socjalnych	zł
K2	Liczba osób zalegających z czynszem	liczba osób
K3	Zadłużenie na 1 najemcę	zł/osoba
K4	Cena najmu mieszkania komunalnego	zł/m^2
K5	Cena najmu mieszkania socjalnego	zł/m^2
K6	Cena najmu mieszkania społecznego	zł/m^2

Źródło: opracowanie własne.

W grupie wskaźników bazowych wyróżniono dwa wskaźniki: M1 – ilość mieszkaniowych zasobów publicznych z podziałem na mieszkania komunalne, socjalne oraz społeczne – TBS, M2 – powierzchnia publicznych zasobów mieszkaniowych – m^2. Wielkości tych wskaźników w analizowanym okresie przedstawiono w tabelach 5 i 6.

Tabela. 5. Wskaźnik M1 – Struktura mieszkaniowych zasobów publicznych Olsztyna w latach 2007–2015

Lata	Lokale komunalne szt.	Udział procentowy w strukturze ogółem %	Lokale socjalne szt.	Udział procentowy w strukturze ogółem %	TBS szt.	Udział procentowy w strukturze ogółem %	Razem szt.
2007	6 146	90,0	234	3,4	449	6,6	6 829
2008	5 957	88,3	247	3,7	539	8,0	6 743
2009	5 907	87,6	260	3,9	579	8,6	6 746
2010	5 718	85,7	273	4,1	678	10,2	6 669
2011	5 577	84,7	286	4,3	723	11,0	6 586
2012	5 498	84,0	296	4,5	755	11,5	6 549
2013	5 016	82,1	317	5,2	775	12,7	6 108
2014	4 845	81,2	322	5,4	803	13,5	5 970
2015	4 770	80,7	338	5,7	803	13,6	5 911
Dynamika 2007/2015 %	–25%	–10,4%	+44%	+67,6%	+78,8%	+206%	–13,5%

Źródło: opracowanie własne.

Generalnie publiczny zasób mieszkaniowy w Olsztynie skurczył się w badanym okresie o 13,5%. Największy w latach 2007/2015 spadek liczby lokali zanotowano w zasobie komunalnym: –25%, co wynika głównie z prywatyzacji lokali z jednoczesnym brakiem nowych inwestycji w tym podsystemie. Największy przyrost lokali zanotowano w zasobie społecznym – TBS – 78,8% oraz lokali socjalnych – 44% (tab. 5).

Na bazie powyżej przeprowadzonej analizy można postawić diagnozę, iż główny kierunek w zasobach publicznych to inwestycje w budownictwo społeczne – TBS oraz socjalne z jednoczesnym wygaszaniem budownictwa komunalnego.

Tabela 6. Wskaźnik M2 – Powierzchnia mieszkaniowych zasobów publicznych Olsztyna w latach 2007–2015 (m^2)

Lata	Lokale komunalne	Lokale socjalne	TBS	Razem
2007	285 900	7 722	19 929	313 551
2008	271 800	8 151	23 924	303 875
2009	260 100	8 580	25 700	294 380
2010	248 800	9 009	30 094	287 903
2011	236 700	9 438	32 091	278 229
2012	244 936	9 602	30 338	284 876
2013	236 936	10 202	34 399	281 537
2014	228 936	10 802	35 642	275 380
2015	220 936	11 402	35 642	267 980
Dynamika 2007/2015	–23%	48%	79%	–15%

Źródło: opracowanie własne.

Wraz ze spadkiem ilości publicznych zasobów mieszkaniowych w badanym okresie zmalała również powierzchnia lokali mieszkaniowych o 15%. Odnośnie do poszczególnych rodzajów zasobów publicznych największy spadek powierzchni mieszkaniowych zanotowało budownictwo komunalne – 23%. Wzrost powierzchni mieszkaniowej wystąpił natomiast w budownictwie społecznym – TBS o 79% oraz socjalnym o 48% (tab. 6).

W grupie wskaźników społecznych zdefiniowano trzy związane z liczbą osób zamieszkujących poszczególne rodzaje nieruchomości publicznych. Szczegółowy poziom badanych wskaźników zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Stan i dynamika liczby najemców publicznych zasobów mieszkaniowych w latach 2007–2015

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika
S1 – Liczba najemców mieszkań komunalnych	20 281	19 658	19 493	18 869	18 404	18 143	16 552	15 988	15 741	–22%
S2 – Liczba najemców mieszkań socjalnych	772	815	858	901	944	977	1 046	1 063	1 115	44%
S3 – Liczba najemców mieszkań TBS	1 482	1 779	1 911	2 237	2 386	2 492	2 558	2 650	2 650	79%
Razem	22 535	22 252	22 262	22 007	21 734	21 612	20 156	19 701	19 506	–13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, BDL 2016.

Największy przyrost liczby najemców zanotowano w mieszkaniach społecznych – TBS – 79% oraz socjalnych – 44%. Spadek liczby najemców nastąpił w mieszkaniach komunalnych: –22%, co związane jest ze spadkiem liczby mieszkań w wyniku prywatyzacji przy braku nowych inwestycji w tym obszarze.

W grupie wskaźników kosztowych zdefiniowano sześć wskaźników. Trzy (K1, K2, K3) dotyczą kwestii zadłużenia mieszkań komunalnych i socjalnych, a kolejne trzy (K4, K5, K5) – spraw czynszowych w poszczególnych mieszkaniowych zasobach publicznych. Nie istnieje zjawisko zadłużenia mieszkań społecznych TBS.

Na bazie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, iż problem zadłużenia mieszkań komunalnych i socjalnych nasila się. Dług z tytułu niezapłaconych czynszów między rokiem 2007 a 2015 wzrósł o około 34 mln zł i na koniec 2015 wynosił 44,2 mln zł (tab. 8).

Tabela 8. Zadłużenie mieszkań komunalnych i socjalnych w latach 2007–2015

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika 2007/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K1 – Wysokość zaległościw lokalach komunalnych i socjalnych (tys. zł)	10 765	17 323	19 522	22 177	25 876	27 856	32 456	38 105	44 207	311%

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
K2 – Liczba najemców zalegających z opłatami ogółem	2 986	2 963	3 835	3 894	3 660	3 657	3 855	3 678	3 876	30%
K3 – Przeciętna wysokość zaległości na 1 najemcę (tys. zł)	3,60	2,72	3,18	3,75	7,07	7,62	8,42	10,36	11,41	217%

Źródło: opracowanie własne.

Zadłużenie mieszkań komunalnych i socjalnych między 2007 a 2015 rokiem wzrosło o 311%, zaś liczba osób zalegających z czynszem wzrosła o 30%.

Największe zmiany czynszów dotyczą mieszkań komunalnych, gdzie cena czynszu wzrosła między badanymi latami o 204% (tab. 9).

Tabela 9. Ceny najmu w budownictwie publicznym w latach 2007–2015

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
K4 – Cena najmu 1 m^2 – mieszkanie komunalne	1,95	2,05	2,05	2,89	2,89	5,92	5,92	5,92	5,92	204%
K5 – Cena najmu 1 m^2 – mieszkanie socjalne	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	0%
K6 – Cena najmu 1 m^2 – mieszkanie TBS	8,98	8,98	8,98	8,98	8,98	10,80	10,80	10,80	10,80	20%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZBK i TBS Olsztyn, 2016.

Stawki najmu w lokalach socjalnych na przestrzeni badanych lat nie zmieniały się i wynosiły 1,08 zł/m^2. Jak wynika z powyższej analizy, władze miasta drastycznie zwiększyły stawki najmu lokali komunalnych między rokiem 2011 (2,89 zł/m^2) a 2012 (5,92 zł/m^2) (tab. 9).

Podsumowanie

Działania zmierzające do zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych są zadaniem osób bezpośrednio zainteresowanych, zaś władze publiczne mają tworzyć jak najlepsze warunki sprzyjające powodzeniu tych działań. Wykonywanie tych zadań oparte jest na dwóch zasadach: subsydiarności oraz pomocniczości.

Podstawowym narzędziem w skutecznej realizacji zadań z obszaru mieszkaniowego władz lokalnych jest efektywne zarządzanie publicznym zasobem mieszkaniowym, w którego skład wchodzą mieszkania zarówno komunalne, socjalne, jak i społeczne. Efektywność w odniesieniu do publicznych zasobów mieszkaniowych odnosi się do zapewnienia mieszkań jak największej liczbie potrzebujących, władze zaś muszą mieć na uwadze opłacalność finansową, tak aby do zasobów nie trzeba było dopłacać z budżetu gminy.

Przeprowadzona w artykule analiza pozwala na ocenę potencjału, jak również kierunku rozwoju publicznych zasobów mieszkaniowych w Olsztynie w latach 2007–2015. Na bazie przeprowadzonych analiz można postawić kilka zasadniczych wniosków:

1. Na przestrzeni lat 2007–2015 zmalał udział publicznych zasobów mieszkaniowych w strukturze rynku mieszkaniowego Olsztyna z 10 do 8%.
2. Zmieniła się również struktura publicznych zasobów mieszkaniowych, co związane jest ze spadkiem udziału mieszkań komunalnych w strukturze zasobów publicznych o 9,3%. Największy wzrost udziału w zasobach publicznych zanotowało budownictwo społeczne – 7%.
3. Wraz ze spadkiem liczby mieszkań komunalnych w zasobach publicznych spadła o 64 964 m^2 ilość powierzchni tych mieszkań w badanym okresie (–23%). Wzrosła natomiast ilość powierzchni mieszkań społecznych – o 15 713 m^2 (+79%) oraz socjalnych – o 3680 m^2 (+48%).
4. Liczba osób zamieszkujących publiczne zasoby mieszkaniowe zmalała w badanym okresie o 3029 osób (–13%); w zasobach komunalnych liczba najemców zmalała o 4540 osób (–22%), wzrosła natomiast liczba najemców w mieszkaniach społecznych – o 1168 osób (+79%) oraz socjalnych – o 343 osoby (+44%).
5. Dramatyczna sytuacja odnośnie do płatności czynszowych, mimo spadku ich liczby, jest w mieszkaniach komunalnych, gdzie zadłużenie w roku 2015 wyniosło 44207 tys. zł (+317%).
6. Wzrost zaległości czynszowych w budownictwie komunalnym wynika po części ze zdecydowanego wzrostu cen najmu – z 1,95zł/m^2 na 5,92 zł/m^2 (+204%).

Podsumowując przeprowadzoną analizę publicznych zasobów mieszkaniowych w Olsztynie, można ocenić, iż w najlepszej kondycji ekonomicznej znajduje się budownictwo społeczne, w którym nie zanotowano zaległości czynszowych. Podstawowym narzędziem w obszarze budownictwa komunalnego jest dalsza prywatyzacja.

Zasadniczym pytaniem podczas omawiania różnych rodzajów budownictwa publicznego jest kwestia tak zwanego żelaznego zasobu, czyli ile minimum lokali komunalnych, socjalnych oraz społecznych powinno posiadać miasto.

W celu poprawy efektywności gospodarowania publicznym zasobem nieruchomości konieczne są dalsze analizy możliwości zmian jakościowych i struktury zasobu, w wyniku których podejmowane będą takie działania, jak: zamiany nieruchomości, nabywania nieruchomości, zmiany lub uchwalenie miejscowych planów zagospodarowania, podziałów nieruchomości gminnych, scalenia nieruchomości gminnych.

Podstawowe działania w sferze gospodarowania publicznymi zasobami mieszkaniowymi w Olsztynie to prywatyzacja mieszkań komunalnych z jednoczesnym rozwojem budownictwa społecznego. Brak jest dynamicznych inicjatyw w zakresie innych niż TBS form rozwoju, jak choćby model SGM – społecznych grup mieszkaniowych.

Literatura

Borys, T. (2005). *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*. Białystok: Ekonomia i Środowisko.

Brummer, G.A., Brachem, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa: PWE.

Bryx, M. (2007). *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*. Warszawa: Poltext.

Kozłowski, W. (2015). *Zarządzanie gospodarką komunalną*. Olsztyn: NewEurope.

Kucharska-Stasiak, E. (2006). *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Kucharska-Stasiak, E. (2010). Ewolucja modelu polityki mieszkaniowej w Polsce. *Studia i Materiały Towarzystwa Naukowego Nieruchomości*, *18* (3), 22–24.

Łaszek, J. (2004). Sektor nieruchomości mieszkaniowych w Polsce, stan, perspektywy rozwoju. *Monografie i Opracowania SGH*, *525*, 35–37.

Markowski, T. (1999). *Zarządzanie rozwojem miast*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.

Nowak, M. (2014). *Gospodarka mieszkaniowa gminy*. Warszawa: C.H. Beck.

Turkowski, K., Kozłowski, W. (2015). *Wybrane aspekty zarządzania zasobami gminy*. Olsztyn: Educaterra.

DYNAMICS OF PUBLIC CHANGES FLATS IN OLSZTYN

Abstract

Public housing is one of the more dynamically developing sectors of the housing market. Legal and economic determinants determine the management of public housing. That is important to constantly monitoring changes in public resources and to integrate actions aimed at meeting the needs of the neediest and, on the other, ensuring the viability of the sector. The aim of the study is to analyze and evaluate the changes in public housing stock in the city Olsztyn in 2007–2015 years.

Translated by Anna Joansen

Keywords: public real estate, indicator analysis. economic and financial evaluation
JEL Codes: R38, R58

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-13

Milena Krymowska*

INNOWACYJNOŚĆ POLSKI W LATACH 2011–2015. ZNACZENIE I BARIERY

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie i ocena innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Autorka wnioskuje, iż pomimo wzrostu liczby wprowadzonych innowacji w Polsce w ostatnich latach jej poziom na tle innych krajów Unii Europejskiej nadal jest bardzo niski. Polska w dalszym ciągu znajduje się w grupie najsłabiej rozwiniętych krajów pod względem innowacyjności.

Słowa kluczowe: innowacja, bariery innowacyjności, konkurencja

Wprowadzenie

Pozycja Polski pod względem innowacyjności na tle krajów Unii Europejskiej nie jest zbyt wysoka pomimo postępującego rozwoju gospodarczego kraju. Wartości te wzrosły w ostatnich latach, lecz nie jest to poprawa, która mogłaby wznieść kraj na wysoki poziom pod względem innowacyjności. Przeprowadzone analizy wskazują, iż Polska w ciągu ostatnich kilku lat rozwinęła się pod względem wprowadzania innowacyjności w różnych dziedzinach i jest nadzieja, iż w przyszłych latach te wskaźniki będą jeszcze bardziej korzystne. Rozwój gospodarczy prowadzi do zwiększenia świadomości przedsiębiorców o konieczności wprowadzania na rynek nowych, znacznie udoskonalonych produktów, procesów, usług, które zaspokoją rosnące

* Adres e-mail: krymowskamilena@gmail.com.

wymagania konsumentów. Istotne jest, aby przedsiębiorstwa miały świadomość rozwoju rynku i potrzeb społeczeństwa, co za tym idzie, inwestowały w sferę badawczo-rozwojową oraz nowoczesne technologie.

1. Istota innowacji

Istotne jest wyjaśnienie, czym w literaturze jest *innowacja* i jakie ma znaczenie dla organizacji. Do tej pory nie określono jednolitej definicji innowacji. W literaturze można spotkać wiele wyjaśnień tego pojęcia. Jednym z nich jest postrzeganie innowacji jako nowości, zmian, które są przedstawiane pod postacią nowych wyrobów, produktów, nowoczesnych technologii, nowatorskich usług czy udoskonalonych metod zarządzania. W dzisiejszym świecie przedsiębiorstwo, które śmie się nazywać innowacyjnym, jest uznawane za lepsze i zdecydowanie bardziej pożądane przez społeczeństwo. Wynika to z faktu, iż innowacje mają bardzo duży wpływ na rozwój gospodarczy kraju, budzą zainteresowanie nie tylko w sferze ekonomicznej, ale także społecznej i socjologicznej (Trzmiel-Grzybowska, 2011, s. 353).

Innowacje w przedsiębiorstwie oznaczają nie tylko wytworzenie i wprowadzenie nowego, dotąd nieznanego produktu na rynek, ale są to także ulepszenia w procesie produkcji, zmiany w procedurach, poprawa efektywności wytwarzania, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także ulepszenia w przepisach bezpieczeństwa pracy oraz poprawa warunków pracy (Kotler, 2004, s. 34).

Kolejną definicję, którą warto przytoczyć, zaproponowali Schippers, West oraz Dawson (2012, s. 3). Traktują oni innowację jako przedstawienie i zastosowanie w miejscu pracy, zespole roboczym bądź instytucji procesów, pomysłów, procedur lub produktów, które są nowe dla danego miejsca pracy, zespołu pracowników lub organizacji, a które są stworzone w celu przynoszenia korzyści pracy, pracownikom lub całej organizacji.

Wdrożenie innowacji stanowi ważny czynnik rozwoju przedsiębiorstw i zdobywania przewagi konkurencyjnej. Wprowadzanie nowych produktów i usług na rynek prowadzi do osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Jest to dobry sposób na przetrwanie i przezwyciężenie niekorzystnej sytuacji dla przedsiębiorstwa. Umożliwia również finansowe wsparcie rozwoju przedsiębiorstw, gdyż są również priorytetami wszelkiego rodzaju programów wspierania przedsiębiorczości ze środków Unii Europejskiej (Ferraresi, Quandt, dos Santos, Frega, 2012, s. 690).

W dobie rozwoju techniki współczesne przedsiębiorstwa muszą wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom klientów. Niedostosowanie swojej oferty do produktów lub usług konkurencji w wielu przypadkach może doprowadzić do utraty dotychczasowych klientów, a także pozycji konkurencyjnej na rynku.

2. Innowacje we współczesnych organizacjach

Proces powstawania innowacji rozpoczyna się w dużej mierze od kreatywnych pomysłów. Pomysły te z biegiem czasu przekształcają się kolejno w innowacyjne produkty, procesy, usługi oraz wynalazki (Gallo, Jobs, 2011, s. 40). Jednakże brak pasji w tworzeniu i projektowaniu innowacji może doprowadzić do braku możliwości stworzenia przełomowej koncepcji na rynku. Każda organizacja mogąca się pochwalić innowacyjnością w działaniach ma kreatywnych, pełnych pomysłów liderów. Innowacyjne działania kryją się w odpowiedniej wizji (Grego-Planer, Popławski, 2011, s. 92).

We współczesnym świecie działalność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniona jest od środków technologicznych, informatycznych, jak i od wartości intelektualnych oraz niematerialnych. Aby podmioty odpowiednio prosperowały, wymaga się ciągłego doskonalenia działalności, rozwoju, co prowadzi do konieczności podjęcia odpowiednich działań prowadzących do podnoszenia przewagi konkurencyjnej. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu wymagającym ciągłych zmian i weryfikacji. Aby dostosować się do otoczenia i przetrwać na rynku, istotne jest, aby podmioty realizowały rozwój zrównoważony i trwały (Adamczyk 2001).

Na sukces w zakresie innowacji składa się przede wszystkim (Thomas, 2009, s. 44):

- zakres zastosowania nowych pomysłów,
- otoczenie sprzyjające innowacjom w przedsiębiorstwie,
- zorientowanie na klienta,
- wykonalność,
- podłoże ekonomiczne.

3. Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce

W rozwijającej się gospodarce czynnikami mającymi wpływ na rozwój przedsiębiorstwa są przede wszystkim zasoby kapitału i pracy, zaś w dzisiejszych czasach na znaczeniu zyskuje również doskonała umiejętność gromadzenia oraz przetwarzania wiedzy, a także informacji. Istotnymi czynnikami stają się także: wiedza, przedsiębiorczość, a przede wszystkim innowacyjność (Janasz, 2005, s. 23).

Innowacje w dużej mierze przyczyniają się do podnoszenia konkurencyjności określonego przedsiębiorstwa względem podmiotów krajowych. Poprzez takie działanie firmy konkurencyjne są w pewnym sensie zmuszone do podejmowania ruchów innowacyjnych prowadzących z kolei do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej państwa na arenie międzynarodowej (Janasz, Wiśniewska, 2012, s. 95).

Należy również nadmienić, iż przedsiębiorstwo innowacyjne oprócz doskonałego gromadzenia i wykorzystywania informacji oraz wiedzy powinno się charakteryzować (Jasiński, 1992, s. 25):

- prowadzeniem prac B+R,
- ciągłym wdrażaniem innowacji na rynek,
- systematycznym inwestowaniem środków finansowych na prace badawczo-rozwojowe,
- równomiernym wprowadzaniem nowych rozwiązań naukowych i technologicznych,
- rosnącym udziałem w rynku.

W dzisiejszych czasach, aby przedsiębiorstwa osiągnęły przewagę konkurencyjną, istotne jest systematyczne wprowadzanie do nich innowacji. Pomaga to zaspokoić rosnące wymagania klientów, a także podążać za zmieniającymi się potrzebami rynku.

Do wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce zaliczyć należy przede wszystkim umiejętność odpowiedniego analizowania zapotrzebowania społeczności na innowacje. Analiza ta opiera się przede wszystkim na opinii klientów, wynikach poszczególnych prac badawczo-rozwojowych, a także różnorodnych strategiach przedsiębiorstw. Istotne w tej kwestii jest także odpowiednie wykorzystanie umiejętności i potencjału pracowników w zakresie innowacji. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo szkoliło swoich specjalistów do spraw innowacji, jak i pozostałych członków zespołu w owym zakresie w celu eliminacji powstałych problemów i barier prowadzących do utrudnienia wdrożenia poszczególnych innowacji.

Bardzo ważne w procesie wdrożenia innowacji jest przygotowanie odpowiedniego planu przez osoby specjalizujące w tej dziedzinie. Kolejnym istotnym etapem jest szczegółowa kontrola wdrażania procesu na każdym jego etapie. Pozwoli to na szybkie analizowanie i powstających podczas wdrażania błędów i zapobieganie im poprzez specjalistyczne programy komputerowe (Dworczyk, Szlasa, 2001, s. 177–180).

Do głównych uwarunkowań zaliczyć należy także:

- podnoszenie potencjału w zakresie B+R,
- odpowiednie gospodarowanie środkami finansowymi przeznaczonymi na działalność innowacyjną,
- odpowiedni system wynagrodzeń, motywacji oraz awansów.

Do głównych zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce należą przede wszystkim instytucje zajmujące się wdrażaniem innowacji w Polsce. W grupie tej wymienić należy także instytucje naukowe zajmujące się wspieraniem działalności innowacyjnej. Istotne znaczenie ma tutaj również globalizacja, dzięki której rośnie konkurencyjność przedsiębiorstw zaangażowanych w poszukiwanie odpowiednich działań innowacyjnych (Wiszniewski, 1999, s. 13).

4. Innowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej

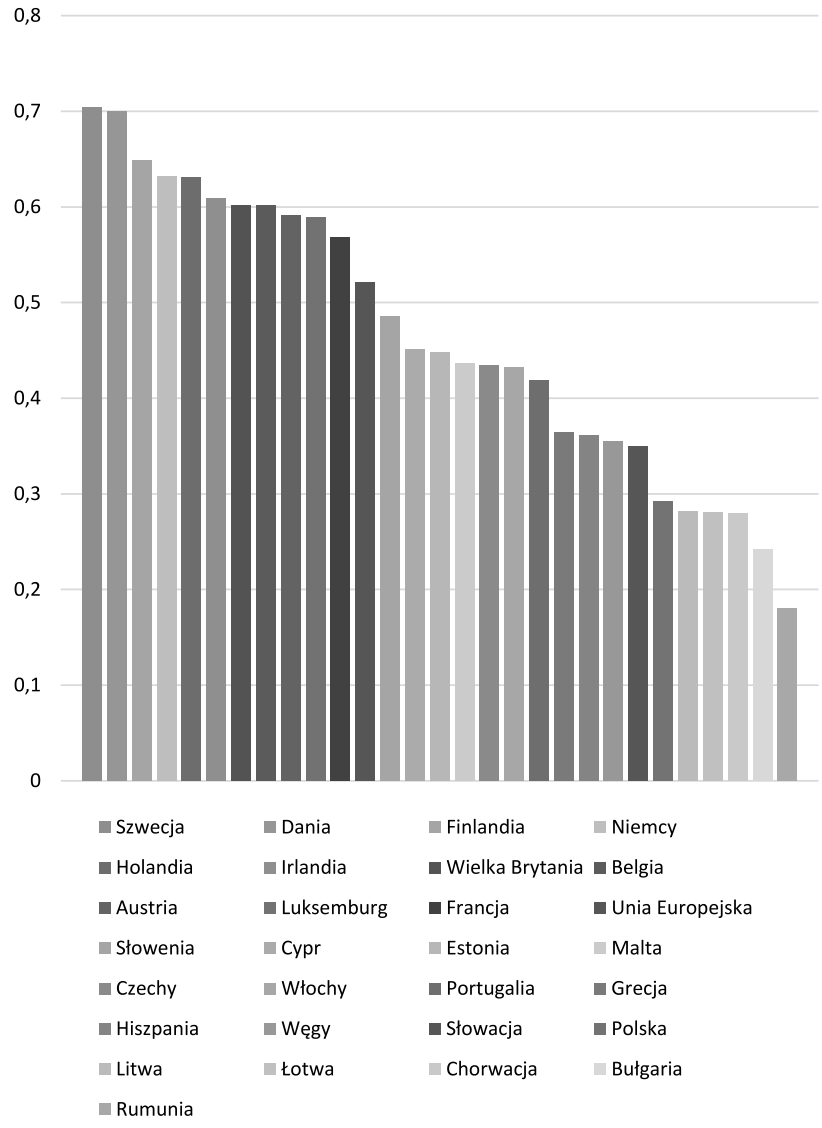
Analizując polską gospodarkę pod względem innowacyjności, należy podkreślić, iż jej poziom w ostatnich latach wzrósł, lecz nie na tyle, aby móc się poszczycić poprawą pozycji na tle innych krajów. Polska gospodarka nadal należy do grona najmniej innowacyjnych gospodarek w całej Unii Europejskiej. Zajmuje ona miejsce w ostatniej dziesiątce i wyprzedza jedynie takie kraje, jak: Rumunia, Bułgaria, Chorwacja, Litwa i Łotwa.

Należy nadmienić, iż Polska znajduje się zdecydowanie poniżej poziomu innowacyjności Unii Europejskiej. Pomimo ciągłego wzrostu gospodarczego w Polsce nadal występują trudności we wspieraniu i rozwoju innowacyjności. Wynika to z faktu, iż proces wdrążania innowacji jest bardzo złożony i wymaga dużego zaangażowania zarówno społecznego, jak i finansowego.

Dlaczego Polska tak słabo wypada na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej? Otóż w Polsce dominuje klimat niesprzyjający dla rozwoju przedsiębiorczości. Głównym jego powodem jest nadmierna biurokracja, która odstrasza młodych pomysłodawców od dzielenia się swoimi rozwiązaniami. Zbyt rozległe procedury prowadzą

do strachu przedsiębiorców przed porażką i utratą zaangażowanych środków finansowych. Jednak wielu ludzi nie wie, że innowacyjne rozwiązania są w znacznym stopniu finansowane z różnego rodzaju projektów organizowanych przez Unię Europejską.

Rysunek 1. Innowacyjność Polski na tle krajów Unii Europejskiej w roku 2015



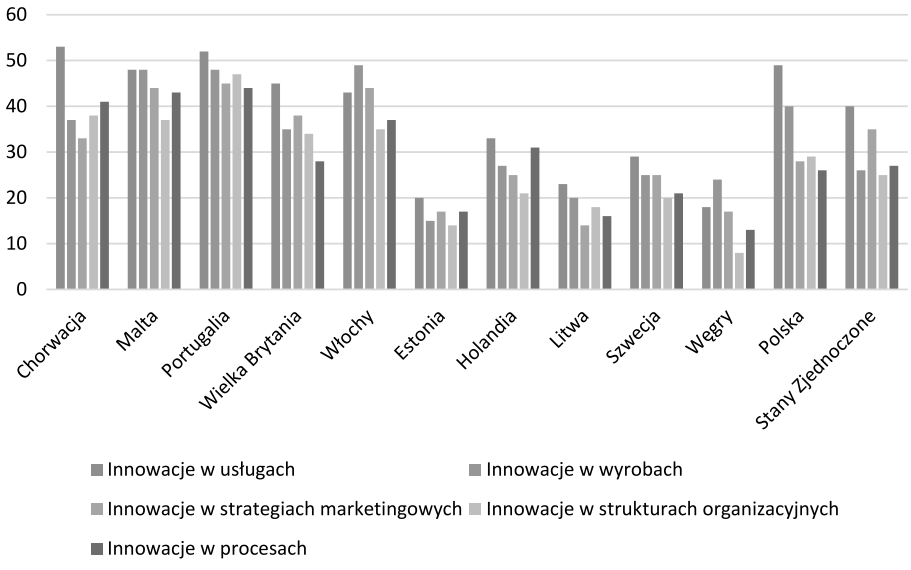
Źródło: opracowanie własne na podstawie European Innovation Scoreboard 2016. European Union, Belgium 2016.

Kolejnym powodem, który ma bardzo duże znaczenie w rozwoju gospodarczym naszego kraju, jest niechęć przedsiębiorców do podejmowania ryzyka i przeprowadzania radykalnych zmian w organizacji. Nowatorskie pomysły są tłumione w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby analizować każdy nowy pomysł zaproponowany przez pracowników znajdujących się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej firmy. Zainteresowanie ze strony kierownictwa prowadzi do zwiększenia wydajności pracowników oraz ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa.

W Polsce brakuje innowacji radykalnych, przełomowych. Mają one znaczący wpływ na rynek światowy i wiążą się one zazwyczaj z dużym sukcesem, co prowadzi do wybicia się przedsiębiorstwa pod względem konkurencyjności. Niestety nasz kraj skupia się w szczególności na innowacjach „bezpiecznych", które nie wymagają zbyt dużego ryzyka ani nakładów finansowych.

Wielu młodych, kreatywnych innowatorów ucieka poza granice kraju ze strachu przed odrzuceniem zaproponowanego rozwiązania oraz krytyką ze strony polskiego społeczeństwa. Przedsiębiorstwa powinny zaakceptować ryzyko wpisane w nowoczesną gospodarkę. Ważne jest, aby doceniać wybitnych pomysłodawców, zachęcać, a nie krytykować.

Rysunek 2. Poziom innowacyjności w krajach Unii Europejskiej w latach 2011–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.stat.gov.pl.

Chorwacja, Malta, Portugalia, Wielka Brytania i Włochy są to kraje o wysokiej powszechności wdrażania innowacji, zaś Estonia, Holandia, Litwa, Szwecja, Węgry, Polska oraz Stany Zjednoczone są przedstawicielami krajów o względnie niskiej powszechności wprowadzania innowacji na podstawie liczby badanych przedsiębiorstw w badanym okresie.

Wdrożeniem innowacji w zakresie usług najbardziej zajmowały się takie kraje, jak: Chorwacja, Portugalia oraz Malta. Najmniej innowacji w tej dziedzinie zostało wprowadzonych na Węgrzech oraz na Litwie. Polska zajmuje tutaj relatywnie wysoką pozycję. Jeżeli chodzi o wprowadzenie innowacji w zakresie nowych wyrobów, największy wynik osiągnęły Włochy (49%) oraz na tym samym poziomie Malta i Portugalia (48%). Najmniej innowacyjnych produktów zostało wprowadzonych w Estonii (zaledwie 15%). Najwięcej innowacji wprowadzonych w strategii marketingowej zostało wdrożonych w Portugalii oraz Malcie i we Włoszech. Ostatnie miejsce w tej dziedzinie zajmują Węgry. Polska znajduje się na dość niskim poziomie (28%). Portugalia wprowadziła najwięcej innowacji w zakresie struktury organizacyjnej, osiągając poziom (47%). Najsłabszą pozycję miały Węgry (zaledwie 8%). Ostatnim badanym wskaźnikiem był odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w procesach. Tutaj także nie można przedstawić Polski w dobrym świetle, gdyż osiągnęła wynik 28% i do lidera Portugalii traci aż 16 p.p.

5. Bariery wprowadzania innowacyjności w Polsce

Pomimo faktu, iż gospodarka ciągle się rozwija, to w polskich przedsiębiorstwach wdrożenie innowacji ograniczane jest przez wiele barier i przeszkód. Bariery wdrożenia innowacji są to czynniki, które znacznie utrudniają lub całkowicie blokują przeprowadzenie procesu innowacyjnego w organizacji (Mirow, Hoelzle, Gemuenden, 2008).

Jedną z nich, na którą przedsiębiorcy bardzo często zwracają uwagę, jest bariera finansowa. Wiąże się to z kosztami ponoszonymi na działalność badawczo-rozwojową, a także nowe programy informatyczne. Do omawianych kosztów należy także zaliczyć zatrudnianie odpowiedniej kadry kierowniczej zajmującej się wdrażaniem innowacji do danego przedsiębiorstwa. Większość pracodawców, przedsiębiorców wychodzi z założenia, iż wdrażanie innowacji jest bardzo kosztownym procesem, lecz nie są świadomi, że istnieje wiele programów unijnych, które wspierają i dofinansowują innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Niewiedzę tę

można przedstawić jako istotną przeszkodę we wdrożeniu innowacyjnych procesów (Wójcik-Karpacz, Mazurkiewicz, 2015).

Kolejną, bardzo często występującą w Polsce przeszkodą jest strach przed podejmowaniem ryzyka. Przedsiębiorcy boją się inwestować w innowacyjne produkty i procesy w obawie przed utratą nakładów poniesionych w tej dziedzinie. Wolą pozostać na dotychczasowej pozycji rynkowej, niż zaryzykować i wybić się na rynku (Wójcik-Karpacz, Mazurkiewicz, 2015).

Jako główną barierę należy uznać brak wykwalifikowanej kadry kierowniczej. Każda innowacja rozpoczyna się od ludzi i ich kreatywności. Kreatywne pomysły stanowią podstawę do rozpoczęcia innowacji. Następnie pomysły te przekładają się na powstawanie nowych produktów, usług, metod i produkcji. Brak odpowiednich pracowników wiąże się z popełnianiem wielu błędów w procesie wdrażania innowacji. Ważne jest, aby osoby odpowiedzialne za ten proces były biegłe w przepisach, nowościach technologicznych, a przede wszystkim potrzebach rynku. Dlatego istotne jest regularne szkolenie pracowników, rozwijanie ich umiejętności, a także stwarzanie możliwości czynnego udziału w działalności przedsiębiorstwa (Wójcik-Karpacz, Mazurkiewicz, 2015).

Istnieją także bariery pochodzące z otoczenia. Do tej grupy należy zaliczyć brak popytu na innowacje. Konsumenci, stając przed wyborem produktu dotychczas przez nich użytkowanego i produktu nowego na rynku, w większości przypadków wybierają produkt znany. Wynika to ze strachu przed podejmowaniem ryzyka, a także z przekonania (w niektórych przypadkach błędnego), iż innowacyjne produkty posiadają zdecydowanie wyższą cenę od tych dostępnych na rynku od dłuższego czasu (Wójcik-Karpacz, Mazurkiewicz, 2015).

Do podstawowych barier zaliczyć należy także brak sprawnego przepływu informacji na temat nowoczesnych technologii, nowych produktów i przedsiębiorstw (Wójcik-Karpacz, Mazurkiewicz, 2015) .

Podsumowanie

We współczesnym świecie rośnie znaczenie innowacji. Stają się one nieodzownym elementem każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa. Jednakże w Polsce poziom innowacji przedsiębiorstw nadal znajduje się na bardzo niskim poziomie pomimo znacznego rozwoju gospodarczego kraju. W ostatnich latach poziom w tej dziedzinie nieco wzrósł, jednak do liderów na świecie w zakresie innowacji polskie

przedsiębiorstwa mają jeszcze bardzo długą drogę. Prezentowane powyżej wyniki pokazują, jak wygląda miejsce Polski na tle krajów Unii Europejskiej, co unaocznia, w jakich dziedzinach należałoby się poprawić i zaangażować w działania innowacyjne. Jednakże poprawę swojej pozycji powinno się zacząć od zwiększania nakładów na działalność badawczo-rozwojową oraz technologię, co pozwoli znacznie lepiej zrozumieć potrzeby dzisiejszego rynku.

Literatura

Adamczyk, J. (2001). *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Wyd. AE w Krakowie.

Dworczyk, M., Szlasa, R. (2001). *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw.* Warszawa: Oficyna Wyd. PW.

Ferraresi, A., Quandt, C., dos Santos, S., Frega, J. (2012). Knowledge Management and Strategic Orientation: Leveraging Innovativeness and Performance. *Journal of Knowledge Management*, *5*, 688–701.

Gallo, C., Jobs, S. (2011). *Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*. Kraków: Znak Literanova.

Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M. (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*. Toruń: Wyd. UMK.

Janasz, K., Wiśniewska, J. (2013). *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami.* Warszawa: CeDeWu.

Janasz, W. (2005). *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską.* Warszawa: Difin.

Jasiński, A. (1992). *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku.* Warszawa: KiW.

Kotler, P. (2004). *Marketing lateralny.* Warszawa: PWE.

Mirow, C., Hoelzle, K., Gemuenden, H. (2008). The Ambidextrous Organization in Practice: Barriers to Innovation Within Research and Development. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 1–6.

Shippers, M., West, M., Dawson, J. (2012). Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context. *Journal of Management*, *6*, 769–788.

Thomas, N. (2009). *Kreatywność i innowacje według J. Aaira*. Kraków: Wolters Kluwer.

Trzmiel-Grzybowska, W. (2011). Rozwój przedsiębiorczości przez innowacje w Polsce Wschodniej. W: D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądz. Zarządzanie finansami. Współczesne wyzwania teorii i praktyki* (s. 353–367). Szczecin: WNUS.

Wiszniewski, W. (1999). *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Procesy dostosowawcze do polityki Unii Europejskiej.* Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania „Orgmasz".

Wójcik-Karpacz, A., Mazurkiewicz, S. (2015). Rola parków technologicznych w kształtowaniu przedsiębiorczego rozwoju przedsiębiorstw. *Markting i Rynek*, *5*, 575–590.
www.stat.gov.pl (18.02.2018).

POLISH INNOVATION IN THE BACKGROUND OF COUNTRIES THE EUROPEAN UNION

Abstract

The aim of the article is to present and evaluate the innovativeness of Polish enterprises. The author concludes that despite the increase in the number of innovations introduced in Poland in recent years, its level compared to other European Union countries is still at a very low level. Poland is still in the group of the least developed countries in terms of innovation.

Translated by Milena Krymowska

Keywords: innovation, barriers to innovation, competition
JEL Codes: O30, O31

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-14

Dorota Roszkowska*
Uniwersytet w Białymstoku

OTWARTOŚĆ INNOWACYJNA POLSKICH PODMIOTÓW TYPU START-UP. WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Streszczenie

Niezbędnym warunkiem efektywnego wykorzystania zewnętrznych zasobów wiedzy w procesie podnoszenia innowacyjności podmiotów gospodarczych jest ich otwartość. Przyspieszenie tempa postępu technologicznego i transferu wiedzy sprawiło, że wykorzystanie modelu otwartych innowacji staje się skutecznym sposobem realizacji strategii innowacyjności i konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Celem niniejszego artykułu jest ocena poziomu otwartości innowacyjnej polskich podmiotów typu start-up z wykorzystaniem własnych badań empirycznych i autorskiej metodologii. Na metody badawcze wykorzystane do realizacji wskazanego celu składa się, poza pilotażowymi badaniami kwestionariuszowymi przeprowadzonymi na próbie 36 podmiotów typu start-up, także krytyczna analiza literatury przedmiotu. Wyniki przeprowadzonych badań własnych i literaturowych umożliwiły ocenę poziomu otwartości innowacyjnej polskiego środowiska przedsiębiorstw typu start-up. Poziom otwartości polskich start-upów określono jako umiarkowany. Wykorzystany sposób pomiaru otwartości okazał się stosunkowo prostym i skutecznym narzędziem, które może znaleźć zastosowanie w szeregu badań z obszaru poziomu i efektywności otwartości innowacyjnej, w tym badań porównawczych.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, proces innowacyjny, start-up

* Adres e-mail: d.roszkowska@uwb.edu.pl.

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego artykułu jest ocena poziomu otwartości innowacyjnej polskich podmiotów typu start-up. Metodologia pomiaru oparta jest na wykorzystaniu wskaźnika otwartości innowacyjnej opracowanego na podstawie krytycznej analizy polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wnioskowaniu logicznym.

Dynamiczne zmiany otoczenia gospodarczego związane z transformacją cyfrową, jak również wzrost znaczenia gospodarczego mikroprzedsiębiorstw z branży nowych technologii skłoniły autora do przeprowadzenia badań otwartości innowacyjne, na przykładzie populacji podmiotów określanych jako start-upy. Poza omówieniem wyników badań własnych przeanalizowano literaturę przedmiotu z zakresu poziomu otwartości innowacyjnej podmiotów oraz charakterystyki podmiotów typu start-up. Część empiryczna obejmuje własne pilotażowe badania kwestionariuszowe przeprowadzone na próbie 36 podmiotów typu start-up.

Głównym celem artykułu jest zastosowanie autorskiej metodologii do zbadania poziomu otwartości innowacyjnej na przykładzie podmiotów gospodarczych typu start-up w Polsce. Mimo że światowa literatura przedmiotu wykazuje, że zachodzą istotne zależności między poziomem otwartości innowacyjnej a innowacyjnością i konkurencyjnością, w krajowej literaturze brak jest badań empirycznych w tym obszarze. Przeprowadzona analiza ma na celu próbę częściowego wypełnienia tej luki. Hipoteza badawcza pracy zakłada, że możliwe jest opracowanie prostego miernika umożliwiającego właściwy pomiar otwartości innowacyjnej organizacji.

1. Otwarty model innowacji

Tidd i Bessant (2009, s. 16) definiują innowację jako proces polegający na przekształceniu pojawiających się możliwości w nowe idee i wdrożenie ich w praktyce rynkowej. Proces innowacyjny obejmuje zatem całość działań realizowanych od momentu powstania pomysłu do wdrożenia nowego rozwiązania na rynek i uznany być powinien za jeden z najistotniejszych obecnie czynników wzrostu światowej gospodarki (Petrariu, Bumbac, Ciobanu, 2013, s. 582). Brak wystarczających zasobów w sektorze MŚP jest postrzegany jako bariera wykorzystania otwartości dla wzrostu innowacyjności, ale jednocześnie jest głównym motywem, który skłania podmioty z sektora MŚP do wychodzenia poza organizację w celu poszukiwania wiedzy i technologii (Spithoven, Vanhaverbeke, Roijakkers, 2013, s. 555).

Istotę otwartego modelu innowacji obrazuje proces prowadzący do wdrożenia nowej wiedzy, w ramach którego wykorzystywane są informacje pozyskane z zewnątrz organizacji w wyniku jednostronnych działań podmiotów lub podjętej współpracy, a także przekazywanie na zewnątrz wytworzonej w organizacji wiedzy. Otwartość jest zatem procesem dwustronnym. Stwierdzić zatem należy, że koncepcja otwartych innowacji oparta jest na wykorzystaniu wiedzy zewnętrznej, udostępnieniu wiedzy wewnętrznej i współpracy w ramach sieci zewnętrznych relacji przy realizowaniu procesów innowacyjnych. Za jeden z filarów nowej gospodarki, określanej też jako sieciowej, uznać należy właśnie strukturę sieciową (Nowicka-Skowron, Pachura, 2009, s. 41). Otwarte innowacje są szczególnie ważne z punktu widzenia małych i średnich firm, które nie są w stanie same prowadzić szeroko zakrojonych badań. Mniej ryzykowne i tańsze jest zakupienie nowych rozwiązań od zewnętrznych podmiotów (Bianchi, Campodall'Orto, Frattini, Vercesi, 2010). Otwarty model innowacji umożliwia też dynamiczne reagowanie na pojawiające się zmiany. W dobie hiperłączności i skracających się cykli życia technologii zdolność szybkiego generowania i wdrażanie wiedzy staje się niezbędnym warunkiem uzyskania i utrzymania przewag konkurencyjnych i innowacyjnych. Zagadnienie wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie podnoszenia innowacyjności w sferze nowych technologii ma duże znaczenie w kontekście dokonującej się obecnie transformacji cyfrowej.

2. Metodologia pomiaru otwartości innowacyjnej

W celu pomiaru stopnia otwartości modelu innowacji na podstawie analizy literatury przedmiotu z obszaru metodologii pomiaru otwartości organizacji opracowano wskaźnik otwartości innowacyjnej organizacji oraz kwestionariusz wywiadu (załącznik 1). Opracowany wskaźnik otwartości innowacyjnej obejmuje siedem indykatorów szczegółowych (zob. tab. 1) stanowiących stymulanty wskaźnika otwartości innowacyjnej (WOI) określonego wzorem:

$$\mathbf{WOI} = \frac{1}{7}\sum_{i=1}^{7} w_i$$

Ustalono, że wskaźnik przyjmuje wartość od 0 do 1, gdzie 0 oznacza pełne zamknięcie na zewnętrzne źródła wiedzy (izolacja innowacyjna), a 1 – pełną otwartość innowacyjną. Wskaźnik wykorzystano do przeprowadzenia badań pilotażowych

w dwojaki sposób. Po pierwsze, tworząc pytania kwestionariuszowe (7 pytań odpowiadających 7 kryteriom) w sposób umożliwiający określenie otwartości danego obszaru. Po drugie, do zagregowania odpowiedzi i wskazania łącznego poziomu otwartości grupy badanych podmiotów.

Wykorzystany kwestionariusz wywiadu obejmował zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte. Łącznie kwestionariusz składał się z 15 pytań. Pytania w kwestionariuszu podzielić można na dwie grupy. Pierwsza, tak zwana metryka, dotyczyła ogólnych informacji o firmie (m.in. data założenia firmy, liczba zatrudnionych osób, branża) i miała na celu określnie ogólnej charakterystyki badanych podmiotów. Druga grupa pytań miała na celu wskazanie stopnia otwartości, to jest zakresu wykorzystywania współpracy i zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie innowacyjnym, rozumianym jako szereg działań prowadzonych przez organizację, mających na celu wdrożenie nowego rozwiązania.

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy. Zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego, kwestionariuszowego. Narzędziem badawczym był standaryzowany kwestionariusz wywiadu zawierający pytania zamknięte i otwarte. Pytania otwarte, a także fakt bezpośredniego przeprowadzenia wywiadów przez autora badania umożliwiły lepsze poznanie zakresu i znaczenia zewnętrznych źródeł wiedzy w procesach innowacyjnych badanych podmiotów. Ankieta była przeprowadzona osobiście, udział w ankiecie brali założyciele start-upów. Ankietę przeprowadzono z wykorzystaniem urządzenia mobilnego typu tablet oraz oprogramowania webankieta.pl.

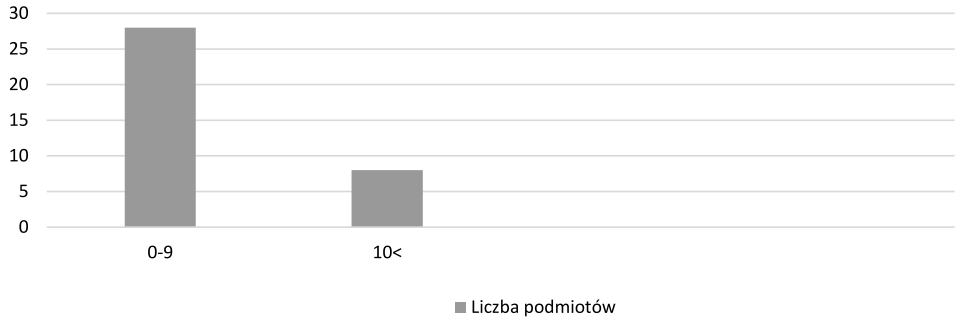
3. Przedmiot badania i charakterystyka grupy badawczej

Przedmiotem badania uczyniono otwartość innowacyjną grupy podmiotów reprezentujących populację podmiotów gospodarczych określaną jako start-upy. W literaturze przedmiotu jest wiele definicji *start-upów*. Definicja przyjmowana na potrzeby badań fundacji Startup Poland opracowującej raporty *Polskie Startupy 2015 i 2016*, mówi, że *start-up* jest to przedsięwzięcie, które spełnia przynajmniej jeden z dwóch warunków: należy do sektora gospodarki cyfrowej, co oznacza, że przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią jeden lub więcej z kluczowych elementów jego modelu biznesowego, lub tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze technologii informacyjnych (*information technologies*, IT) i informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies*, ICT).

Badanie przeprowadzono wśród 36 spośród 100 reprezentantów polskiego środowiska start-upów prezentujących swoją ofertę w ramach wydarzenia European Start Up Days, Katowice, 19–20 maja 2016 roku. Drugi etap doboru próby badawczej w ramach populacji 100 prezentujących się na wydarzeniu podmiotów miał charakter losowy.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że aż 78% badanych podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa, natomiast 100% podmiotów zaliczyć należy do sektora MŚP (zob. rys. 1). W 28% badanych podmiotów zatrudnionych jest mniej niż 5 osób, w 72% podmiotów w prace włączonych jest 5 i więcej osób. Cztery projekty, co stanowi 11% podmiotów, były na tak wstępnym stadium rozwoju, że nie wiązały się z zawarciem żadnych formalnych umów w zakresie świadczenia pracy.

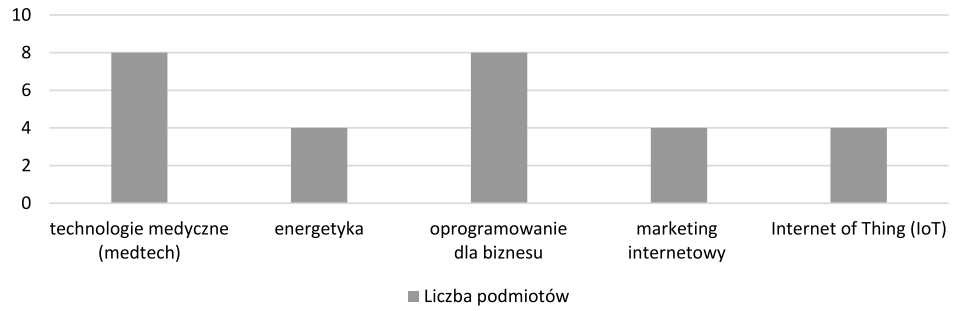
Rysunek 1. Struktura wielkości zatrudnienia badanych podmiotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Istotną cechą podmiotów gospodarczych, poza wielkością, jest też przedmiot prowadzonej działalności. Przeprowadzone badania wskazują, że główny obszar działania start-upów obejmuje produkty i usługi z zakresu technologii medycznych (healthtech, medtech) i oprogramowania biznesowego. W każdym z tych obszarów działa 25% badanych podmiotów. Kolejne najczęściej wskazywane obszary to marketing internetowy (digital marketing), energetyka (odnawialne źródła energii, smart grid), rozwiązania z zakresu internetu rzeczy (IoT, internet of thing) (zob. rys. 2). Pozostałe firmy reprezentowały branże edukacyjną (edutech), e-commerce, fintech, druk 3D, turystyczną.

Rysunek 2. Struktura branżowa badanych podmiotów



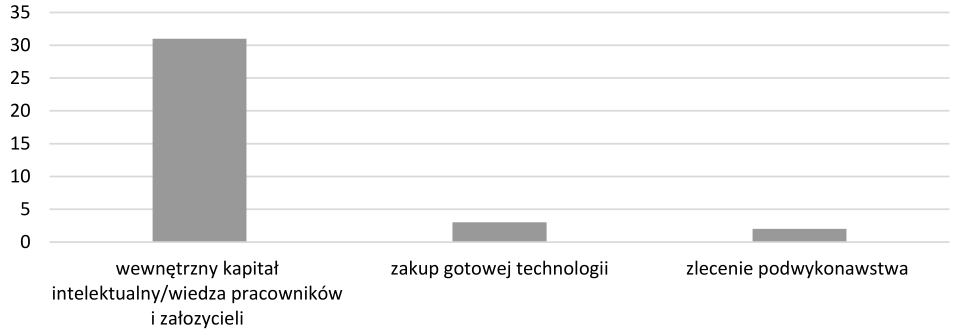
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

4. Analiza wyników badania

Przeprowadzone badania pilotażowe pozwalają na wstępne scharakteryzowanie otwartości innowacyjnej polskich start-upów. 72,22%, to jest 26 badanych podmiotów, przyznaje, że wdrażane nowe rozwiązania, w tym modele biznesowe, są inspirowane rozwiązaniami funkcjonującymi za granicą. 83,33%, to jest 30 firm, wskazuje na stałą współpracę z konsumentami przy tworzeniu i rozwoju produktów. 50% firm skorzystało w przeszłości lub teraz korzysta z programów inkubacji, akceleracji, pomocy aniołów biznesu.

Uczestniczące w badaniu podmioty za kluczowe źródło wiedzy niezbędnej do zrealizowania procesu innowacyjnego uznały wewnętrzne zasoby organizacji – głównie kapitał intelektualny założycieli i pracowników. Tak wskazało 86% badanych podmiotów. Podstawową umiejętnością wykorzystywaną do opracowania innowacji było programowanie. Tylko trzy firmy wskazały jako kluczowy element wdrożenia innowacji zakup gotowej technologii. Dwie firmy za kluczowe uznały zlecenia podwykonawstwa pewnych elementów oferowanej technologii (zob. rys. 3).

Rysunek 3. Kluczowe źródła wiedzy wykorzystanej w procesie innowacyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Takie wyniki badania wskazują na kluczowe znaczenie kapitału intelektualnego w sektorze nowych technologii, w tym w zakresie ICT. Współpraca w tym przypadku stanowi z reguły formę uzupełnienia zasobów wiedzy nietechnicznej. Ponadto może być użyteczna na bardzo wczesnym etapie rozwoju – ideacji, a więc tworzenia nowego produktu oraz etapie działań marketingowych. Należy wziąć też pod uwagę, że kapitał intelektualny założycieli jest niezbędny do efektywnej absorpcji zewnętrznej wiedzy (Cohen, Levinthal, 1990, s. 128–148). Wyniki badań wskazują, że choć 31 podmiotów za podstawowe źródło wiedzy uznaje zasoby wewnętrzne, to ma świadomość znaczenia zewnętrznych relacji. 30 podmiotów stwierdziło bowiem, że takie relacje utrzymuje.

Również badanie fundacji Startup Poland obejmuje kwestie źródeł wiedzy i networku wykorzystywanych przez polskie start-upy. Wyniki wskazują, że 41% podmiotów czerpie wiedzę ze spotkań branżowych, 37% dzięki udziałowi w dedykowanych konkursach, 34% dzięki programom mentoringu, 32% poprzez udział w imprezach branżowych, 26% dzięki inkubacji, 24% – akceleracji, 11% z uczelni. 31% wskazało inne źródła (Raport Polskie Startup, 2016). Korzystanie z powyższych źródeł stanowi niefinansowe źródło wsparcia start-upów. Raport Polskie Startupy 2016 wskazuje także, że start-upy poza finansowaniem do rozwoju najbardziej potrzebują kontaktów, to jest możliwości networkingu (42% podmiotów wskazało tę odpowiedź).

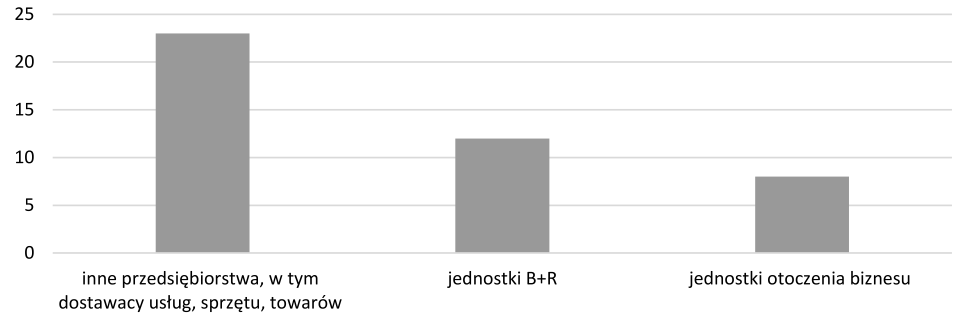
Kwestia relacji zewnętrznych i sieci, które start-upy tworzą z innymi podmiotami, stanowi istotny element otwarcia procesu innowacyjnego. Wyniki badań własnych oraz fundacji Startup Poland wskazują, że połowa badanych podmiotów skorzystała z usług inkubatora lub akceleratora. Tylko 17% badanych podmiotów nie utrzymuje żadnych trwałych relacji zewnętrznych. Wśród podmiotów, które takie relacje utrzymują, tylko jeden utrzymuje relacje z trzema grupami podmiotów

(zob. rys. 4). Grupy te to: inne przedsiębiorstwa, w tym kooperujące w ramach łańcucha wartości (taką współpracę podjęły 23 badane podmioty), jednostki B+R (12 podmiotów współpracuje z jednostkami B+R lub naukowcami), fundacje, stowarzyszenia, organizacje branżowe, inne jednostki otoczenia biznesu (8 podmiotów). Spośród 30 firm, które wskazały na trwałe relacje z zewnętrznymi podmiotami przy realizacji procesów innowacyjnych, 17 wskazało tylko jedną grupę kluczowych partnerów, 12 dwie grupy (zob. rys. 5).

Rysunek 4. Liczba grup trwałej współpracy podmiotów typu start-up

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 5. Struktura współpracy start-upów pod względem przedmiotu działalności współpracujących podmiotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Badanie fundacji Startup Poland wskazuje, że współpracę w ramach prac B+R deklaruje 42% badanych podmiotów, w tym z uczelnią współpracuje 22%, z naukowcem 24%, z innym ośrodkiem niż uczelnia 13% (Polskie Startupy, 2016).

Poziom wykorzystania ochrony patentowej stanowiącej miernik otwartości tak zwanej odśrodkowej kształtuje się na umiarkowanym poziomie. 15 podmiotów (42%) chroni swoje rozwiązania z wykorzystaniem prawnych środków ochrony praw własności intelektualnej lub jest w trakcie procesu uzyskiwania takiej ochrony. Zgodnie z wynikami badań fundacji Startup Poland co siódmy start-up, czyli około 14% podmiotów, ma patent lub jest w trakcie procedury patentowej w kraju lub za granicą. Wyniki badań własnych wskazują, że wybraną grupę badawczą charakteryzuje wyższa świadomość znaczenia ochrony PWI niż ogół populacji start-upów. Może to świadczyć o tym, że grupa badanych podmiotów oferuje produkty i usługi charakteryzujące się wyższym poziomem zaawansowania technologicznego i innowacyjności niż ogół podmiotów zakwalifikowanych jako podmioty start-up.

Podsumowanie

Zróżnicowanie poziomu wykorzystania poszczególnych zewnętrznych źródeł wiedzy przez podmioty gospodarcze skłania do zastosowania miernika syntetycznego, który umożliwi określenie otwartości ogółem na podstawie właściwie zidentyfikowanych wartości szczegółowych. Do tego celu wykorzystano autorski wskaźnik otwartości innowacyjnej (WOI). Przeprowadzone badania pilotażowe wskazują, że poziom otwartości polskich start-upów ocenić należy jako umiarkowany, obrazowany WOI równym 0,5 (tab. 1).

Tabela 1. Poziom otwartości polskich podmiotów typu start-up mierzony przy wykorzystaniu autorskiego wskaźnika otwartości innowacyjnej

	Indykatory cząstkowe wskaźnika otwartości innowacyjnej (wi)	Udział pozytywnych wskazań wśród podmiotów badanych
1.	Wykorzystanie rozwiązań zagranicznych jako źródła wiedzy	0,72
2.	Podjęcie trwałej współpracy z konsumentami	0,83
3.	Skorzystanie z programów inkubacji, akceleracji, aniołów biznesu	0,50
4.	Dominacja zewnętrznych źródeł wiedzy w procesie innowacyjnym	0,14
5.	Podjęcie trwałej współpracy z partnerami zewnętrznymi	0,83
6.	Podjęcie trwałej współpracy z co najmniej dwiema grupami podmiotów	0,33
7.	Skorzystanie z prawnych środków ochrony praw własności intelektulanej	0,14
	Wartość wskaźnika otwartości innowacyjnej = (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7)/7	3,49/7 = 0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

W tabeli 1 wskazano wartości szczegółowe, jak również zobrazowano sposób przeprowadzenia badania i kryteria oceny. Wykorzystana metodologia pomiaru wskazuje duże możliwości aplikacyjne za względu na swoją prostą formę, niski koszt finansowy i czasowy badania. Wyniki badania stanowić powinny przyczynek do dalszych badań w obszarze otwartości innowacyjnej podmiotów, w tym między innymi badań w zakresie korelacji poziomu otwartości i innowacyjności, tak by możliwe było wskazanie następstw otwartości organizacji, a także opracowanie efektywnych mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw w procesie otwartości innowacyjnej.

Literatura

Bianchi, M., Campodall'Orto, S., Frattini, F., Vercesi, P. (2010). Enabling Open Innovation in Small- and Medium-sized Enterprises: How to Find Alternative Applications for Your Technologies. *R&D Management*, *40* (4), 414–431.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Special Issue: *Technology, Organizations, and Innovation*, *35* (1), 128–152.

Nowicka-Skowron, M., Pachura, P. (2009). Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *226*, 37–46.

Petrariu, I., Bumbac, R., Ciobanu, R. (2013). Innovation: A Path To Competitiveness and Economic Growth. The Case of CEE Countries. *Theoretical and Applied Economics*, *20* (5), 582–590.

Polskie Startupy 2016. Pobrane z: http://startuppoland.org/knowledge/ (20.05.2018).

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., Roijakkers, N. (2013). Open Innovation Practices in SMEs and Large Enterprises. *Small Business Economics*, *41* (3), 537–562.

Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bodley, K. (2002). The Influence of Project Novelty on the New Product Development Process. *R&D Management*, *32*, 127–138.

Załącznik 1.

Zestaw pytań wykorzystanych do przeprowadzenia badania poziomu otwartości innowacyjnej wraz z komentarzami wyjaśniającymi

1. Czy wdrażane przez Państwa nowe rozwiązania są inspirowane rozwiązaniami zagranicznymi?

   Pytanie zamknięte. Pytanie miało na celu określenie otwartości na nieformalne przepływy wiedzy, korzystanie z otwartych, także nieskodyfikowanych zasobów wiedzy, sieci społecznościowych, mediów społecznościowych, imprez branżowych itd.

2. Czy realizowany przez Państwa model procesu innowacyjnego obejmuje współpracę z konsumentami w kwestii rozwoju produktów?

   Pytanie zamknięte. Bada otwartość kolaboracyjną z zakresie grupy konsumentów i *lead users*.

3. Czy podmiot, który Państwo reprezentują, brał lub bierze udział w programach inkubacji, akceleracji, anioły biznesu?

   Pytanie zamknięte. Pytanie odzwierciedla otwartość przejawiającą się podejmowaniem współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym instytucjonalnymi i rynkowymi.

4. Jakie są źródła nowej wiedzy i technologii wdrażanych w ramach działania Państwa podmiotu?

   Pytanie otwarte. W trakcie przeprowadzania wywiadu okazywało się niejednokrotnie, że przepytywane osoby potrzebują wskazówek w zakresie rozumienia pojęcia *źródła wiedzy*. Pytanie miało na celu określenie proporcji w wykorzystywanych wewnętrznych i zewnętrznych źródłach wiedzy oraz lepsze zrozumienie procesu tworzenia wiedzy w organizacji.

5. Czy Państwa podmiot współpracuje z podmiotami zewnętrznymi?

   Pytanie zamknięte. Pytanie miało na celu jasne określenie, czy podmiot posiada relacje zewnętrzne.

6. Z jakimi podmiotami zewnętrznymi współpracuje firma?

   Pytanie otwarte. Podmioty mogły wskazywać dowolnych kooperantów. Przeprowadzając badanie, autor wskazywał pomocniczo potencjalne podmioty współpracy, zgodnie z literaturą przedmiotu.

7. Czy państwa podmiot chroni swoje rozwiązania z wykorzystaniem prawnych środków ochrony praw własności intelektualnej?

   Pytanie zamknięte. Pytanie nawiązuje do tak zwanej otwartość odśrodkowej.

INNOVATIVE OPENNESS OF POLISH START-UP COMMUNITY. RESULTS OF PILOT STUDIES

Abstract

The openness is an indispensable condition for the effective use of external knowledge resources in the process of increasing the innovativeness of business entities. Acceleration of the pace of technological progress and knowledge transfer has made the use of the open innovation model an effective way to implement the innovation strategy and competitiveness of business entities. The aim of this article is to assess the level of innovative openness of Polish start-up entities using own empirical research and original methodology. The research methods used to achieve the indicated objective consist, besides pilot questionnaire surveys, carried out on a sample of 36 start-up entities, also a critical analysis of the subject's literature. The results of own and literature researches made it possible to assess the level of innovative openness of the Polish start-up community. As a result of the conducted research, the level of openness of Polish start-ups was defined as moderate. The method used to measure openness turned out to be a relatively simple and effective tool that can be applied in a number of research in the level and effectiveness of innovative openness.

Translated by Dorota Roszkowska

Keywords: open innovation, innovation process, start-up
JEL Codes: O31, O32, L17